



مركز البحوث

# البحث عن القادة

تأليف  
هيلاري أويث

ترجمة

عبد الرحمن بن أحمد الغامدي

راجع الترجمة

د . مساعد بن عبد الله الفريان

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

## البحث عن القادة

تأليف

هيلاري أوين

ترجمة

عبدالرحمن بن أحمد الغامدي

راجع الترجمة

د. مساعد بن عبدالله الفريان

١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م

بطاقة الفهرسة

ح) معهد الإدارة العامة، ١٤٢٩هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

أوين هيلاري

البحث عن القادة، هيلاري أوين؛ عبدالرحمن بن أحمد الغامدي؛

مساعد بن عبدالله الفريان - الرياض، ١٤٢٩هـ

١٩٢ص؛ ١٧ سم × ٢٤ سم

ردمك: ٨ - ١٦٨ - ١٤ - ٩٩٦٠ - ٩٧٨

١- القيادة الإدارية:

أ - الغامدي، عبدالرحمن بن أحمد (مترجم)

ب - الفريان، مساعد بن عبدالله (مراجع)

ج - العنوان

١٧٧ / ١٤٢٩

ديوى ٣٥٠,٠٠٧٤

رقم الإيداع: ١٧٧ / ١٤٢٩

ردمك: ٨ - ١٦٨ - ١٤ - ٩٩٦٠ - ٩٧٨

هذه ترجمة عربية لكتاب:

## In Search of Leaders

Hilarie Owen

© 2000 by JOHN WILEY & SONS, LTD



---

---

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
٧	تمهيد .....
١٣	شكرو وتقدير .....
١٥	مقدمة .....
١٨	قصة ستيف .....
٢٠	قصة آندى .....
٢٥	الفصل الأول: قصة القيادة .....
٤٩	الفصل الثاني: مبادئ القيادة السبعة .....
٨٥	الفصل الثالث: الدائرة المتسامية .....
١١١	الفصل الرابع: الدائرة الانتقالية .....
١٥٣	الفصل الخامس: الدائرة التحويلية .....
١٧٥	الفصل السادس: ويستمر البحث .....
١٨٨	معهد القيادة .....



## تمهيد:

«لو تم تنقية أبواب الإدراك فستبدو جميع الأشياء للإنسان كما هى فى طبيعتها، بلا نهاية. لأن الإنسان المنطوى أصبح يرى جميع الأشياء عبر شقوق ضيقة من داخل كهفه الكبير.»

الشاعر/ وليم بليك (William Blake) «زواج الجنة والجحيم» من الخيال الكبير  
«التراث القديم....»

هناك شعور بأن مجتمعنا تنقصه القيادة، سواء كان ذلك فى مجال المال والأعمال المدنية والسياسة والمدارس والمجتمع أو الرياضة. وبالرجوع إلى الوراء إلى سنة ١٩٨٨م عندما كان أستاذ جامعة هارفارد السيد «جون كوتر» (John Kotter) يتنبأ عما سيحدث فى هذا العالم عندما كتب: «لن يكون فى هذا العالم إدارة جيدة حتى من قبل «الإداريين المحترفين» ما لم يكونوا قادرين على القيادة بشكل عام، فإن عنصر القيادة هو الأهم فى العالم، ليس لتحقيق الرخاء الاقتصادى فحسب، وإنما لتحقيق البقاء أيضاً.

فى العام ١٩٨٨م كتبت مجموعة أشدرج (Ashridge) للبحوث، التى تتخذ من المملكة المتحدة مقراً لها، تقريراً بعنوان «الإدارة من أجل المستقبل». وبتمنعها فيما سيكون عليه المستقبل ذكرت المجموعة أن الحالة التى تكون عليها السوق هى التى ستقود المنظمات والهيئات حيث ستكون قريبة من المستهلكين والموردين، وستكون أكثر سطحية وأكثر طواعية فى هيكلها وأكثر مرونة وسرعة فى حركتها. والأهم من ذلك كله، ذكر التقرير أن المنظمات ستتركز بصورة غير مسبقة على الأشخاص الموهوبين بوصفهم المصدر الأهم، وستقوم بالتركيز كذلك على الحاجة إلى تطوير الطاقات الفردية والحاجة إلى تأكيد واستمرار الالتزام من قبل منسوبيها كافة. وقد ختم التقرير بقوله: إن القيادة هى أحد المكونات الأساسية لتحقيق نجاح المنظمات والهيئات فى المستقبل وإنها ضرورة ملحة على المستويات كافة.

وفى صيف ١٩٨٨م نشرت صحيفة صنداى تايمز (Sunday Times) مقالاً تحت عنوان «كبار المسئولين راسبوا فى اختبار القيادة»، وقد كشف هذا المقال خيبة الأمل التى أصابت المديرين فى مسئوليتهم التنفيذية. وأحد الأسباب المذكورة فى المقال هو الافتراض بأن كل ما يحتاج إليه العمل هو قائد مطلق. وفى الوقت الراهن نجد أن فكرة «القائد العظيم» ما زالت موجودة. فعلى سبيل المثال، أنشأت «أكاديمية» لتخريج مديري مدارس، وذلك بعد إصدار تقرير من قبل السيد/ كرس وودهيد (Chris Woodhead)

الذى يشغل منصب رئيس مفتشى المدارس ذاكراً فيه بأن هنالك (٢٨٠٠) من مديري المدارس غير أكفاء يقومون بإدارة التعليم فى مدارس اللغة الحكومية. ولكن ذلك لن يعالج مشكلة عزوف العديد من المدرسين عن تولى القيادة لأنهم يعتقدون أن الدور تحول إلى دور مدير عام. إن تشجيع الناس بحوافز مادية يجذب فقط تلك الفئة التى تتحرك بدوافع تحقيق رواتب عالية.

فى السنة ١٩٩٦م وجد مركز أبحاث العمل والتقنية فى أوروبا أن النقص فى مهارات القيادة هو المشكلة الأساسية لكل قطاعات العمل والتوظيف. وفى السنة ١٩٩٧م كشفت أبحاث الجمعية الصناعية أن أكبر عنصر يهم جميع المنظمات هو تطوير مهارة القيادة. أمّا فى العام ١٩٩٩م فقد أوضحت أستاذة الأعمال الشهيرة بلندن / نيجل نيكولسون (Nigel Nicholson) أنه «ليس هنالك نقص إطلاقاً فى عدد الأشخاص الذين يشغلون مناصب قيادية، ولكن هنالك نقصاً حقيقياً فى موهبة القيادة».

شاهدنا خلال العقد الماضى مزيداً من كتب القيادة فى قسم «المال والأعمال» فى المكتبات أكثر من أى موضوع آخر. فقد زاد الاهتمام بهذا الموضوع بصورة خاصة. أصبحت معظم الشركات وهيئات القطاع العام تقوم بتنفيذ برامج لتطوير القيادات وقد أظهرت تلك البرامج نتائج متفاوتة. ولا يزال البحث فى هذه الظاهرة المحيرة جارياً فى جميع الاتجاهات نظراً لأننا نحاول التعامل مع عالم يتسم بالتغيرات السريعة. فى السنة ١٩٩٩م قامت مؤسسة واطسن وايات (Watson Wyatt) العالمية بتحديد مبدأ تطوير القيادة على أنه أحد أهم ثلاثة موضوعات تهتم المسئولين فى (٢١٤٢) شركة شملت (٢٢) بلداً. وعموماً فإن هناك سعياً حثيثاً للبحث عن القادة داخل المجتمع كله.

## انعكاس ذاتى:

كنت قبل سنتين على رأس فريق لبرمجة النظام المالى لإحدى الشركات الرائدة. وفى اليوم الثانى فى أثناء تناول القهوة أخبرنى اثنان من المديرين بأنهما يشعران بأن هناك شيئاً ما ينقصهم فى حياتهم. كلاهما كان سعيداً فى عمله وحياته العائلية. فقد كانا يحصلان على رواتب مجزية وكانا مستمتعين بالتحديات التى تواجههما فى عمليهما. كلاهما أصبح أباً حديثاً، وعلى الرغم من أنهما فخوران بذلك إلا أن ثمة إحساساً دفيناً يرافقهما بأن هنالك أشياء فى أعماقهما لم تطف على السطح بعد. وهما يريدان أن يعرفا «ما هى تلك الأشياء يا ترى؟». هل هذا الموضوع يمسك أنت أيضاً؟

إن التأمل في صفات النفس البشرية، وخاصة الصفات «القيادية» هو أمر لم يفقد جاذبيته أبداً بالنسبة إليّ، وقد بدأ لديّ منذ عدة سنوات في (ويلز) عندما كنت أدرس سيرة (40) من الشخصيات الشهيرة من الرجال الذين كان لهم أثرهم الكبير في العالم خلال النصف الأول من القرن العشرين، كان ذلك في مادة التاريخ، وهي المادة المفضلة لديّ. كانت تلك السير تحتوي على سرد لحياة الرؤساء وودر ولسن (Wooder Wilson)، تيدي (Teddy) وفرانكلين روزفلت (Franklin Roosevelt)، ورؤساء الوزراء لويد جورج (Lloyd Gorge)، وونستون تشرشل (Winston Churchill)، لينين (Lenin)، استالين (Stalin)، ديغول (de Gaulle)، ماوتسى تونج (Mao Tse Tung) وأدولف هتلر (Adolf Hitler). وعلى الرغم من أنى كنت في السادسة عشرة من عمرى إلا أننى كنت قد فتنت بالتأثيرات العالمية المذهلة التى يمكن أن تسببها بعض الأحداث التى تطرأ فى حياة بعض الأشخاص.

فيما بعد وفى أثناء دراستى الجامعية للعلوم السياسية، كنت أدرس القوة على مستوى العالم وكيف قام «القادة» باستخدام أو إساءة استخدام هذه القوة. إلى جانب السياسة، كنت أدرس علم النفس فى السنة الأولى والفلسفة فى السنة الثانية، وخلال تلك السنوات الثلاث بدأت أتعلم المقصود بكلمة «إنسان» وعن الظاهرة التى ندعوها «القيادة». وبسبب كونى عالمة سياسة فإن لديّ الخبرة فى البحث الذى يقترح أن طريقة انتخاب الناس تبدو نابعة من طريقة رؤيتهم للحياة أكثر مما يمليه السياسيون. وأيضاً هناك ميول للأفراد بالتصويت ضد الأشياء التى لا يرغبون فيها أكثر من أن تكون لديهم أفكار يعبرون عنها. عرف الناس أنهم لا يرغبون فى حزب العمال أو المحافظين، الجمهوريين أو الديموقراطيين، وهذا يشكل صعوبة على أحزاب «الوسط» ما لم ير الناخبون الحزبيين الأقوى أنهما «متساويان»، أو ينظرون إلى حزب الوسط أنه بديل قابل للنمو. أصبح واضحاً أن فهمنا للعالم ينعكس من خلال أفعالنا. يمكن مشاهدة ذلك من خلال عدة جوانب فى حياتنا.

بعد انقضاء سنة على التخرج انصب تركيزى على حياة المال والأعمال وبدأت زيادة معرفتى عن القيادة من خلال زيادة الدراسة ومن خلال ممارسة العمل بالمؤسسات ومع التعامل مع كثير من المديرين والزملاء. وخلال تلك الفترة تم تقديمى لمؤسسة تسمى (المجلس البريطانى الثانى) ليست لها علاقة بالغرف التجارية، وكانت تقبل فى عضويتها النساء فقط، ولكن بعد جهد وخلال سنة استطعت الوصول إلى منصب نائب رئيس تنمية الأفراد.

(المجلس البريطاني الثاني) هو منظمة تنتمي إلى منظمة عالمية تسمى (جيسيز إنترناشونال Jaycees International) وهي للمهنيين دون سن الأربعين الراغبين في تطوير مهاراتهم القيادية. ويحصل الأعضاء فيها على فرص تدريب وعضوية في لجان ترأقب الأحداث نيابة عن عامة الناس.

اشتركت في لجان تحضير (يوم اللورد مايور Lord Mayors Day) ويوم سباق الماراثون (Marathon) في مدينة (بلاي ماوث) (Plymouth)، وقد ترأست لجنة مهمتها مساعدة الناس على كيفية بدء أعمالهم التجارية الخاصة بهم، كان ذلك في بداية الثمانينيات حيث أخذ مفهوم «المؤسسة» بالانطلاق. عبر هذه النشاطات نشأ أمل أن نصبح قادة في مجتمعا. كان من الصعب أن نفعل شيئا مغايراً لحياتنا العملية في الوقت الذي نقوم فيه بتقديم شيء للمجتمع. خلال وجودي في (المجلس البريطاني الثاني) درست عن أعمال جون إدير (John Adair) في مجال القيادة، والاعتقاد بأن القيادة يمكن تعلمها ولا يمكن إدراكها على أنها مكتسبة من قبل فئة قليلة من الناس. في يومنا هذا أصبحت نظرية بالية مع أنها كانت جيدة جداً في وقت ما.

في العام ١٩٩٠م تركت عالم المؤسسات حيث بدأت صعود الدرجات ومتابعة التعلم في مؤسسات إدارية واستشارية ذات قيادة ضعيفة جداً. في مثل هذه المؤسسات كان باستطاعة المدير الإداري أن يزود مؤسسة مثل (ماركس وسبنسر Marks & Spencer) بالنصائح الخاصة بإدارة أعمالها، ولكنه لم يكن يقوم فعلياً بتطبيق النصيحة الجيدة نفسها على عمله، وقد تعرض كثير من الخبراء للتأنيب الشفهي من قبله. إنها من الخبرات القاسية المدعمة التي يمكن أن يتعرض لها الكثيرون، ويمكن أن يمر بها الكثير منكم. ولكنها علمتني كيف أصبح مستشاراً وفتحت النافذة لشركات الأسهم.

في العام ١٩٩٠م قمت بإنشاء مؤسسة استشارية خاصة بي وفي العام ١٩٩٢م بدأت برنامجاً دراسياً لمدة عامين لفريق الأسهم الحمراء (RAF Red Arrows) وذلك لتعلم كيفية تطوير فرق عمل ذات أداء عال. خلال فترة البحث كنت أشعر كأني عالم آثار يقوم بالحفر والتنقيب لاستخراج معلومات من تحت باطن الأرض. وبكل صبر وقوة ملاحظة تكونت لدي صورة لتطوير نموذج. منذ نجاح نشر مطبوعة «صناعة الفرق الأفضل» زادت شهرتي عالمياً وأصبحت أعمل مع فرق أوروبا وأمريكا والشرق الأوسط. وأينما ذهبت كنت أتعرض للمسائل نفسها، وخلال تلك الفترة تابعت تعلم ودراسة الظاهرة المسماة «القيادة».

---

## المعرفة المتنوعة كألوان الطيف:

استغرق العمل في كتاب «البحث عن القادة» عدة سنوات. هذه المرة، تم إضافة التاريخ، والفلسفة، وعلم النفس، والدراسات التجارية، وعلم السياسية، والفيزياء والاقتصاد منذ بداية الكتاب للدلالة على أن العلوم يجب أن لا تبقى متباعدة في أطر منفصلة، بل يمكن أن تزيد إثراء المواضيع إذا كانت متصلة.

يعتبر جيمس ماك جريجور بيرنز (James McGregor Burns) أحد مؤسسي مفهوم القيادة الحديثة وقد نال جائزة بوليتزر على كتابه (القيادة). في إحدى كتاباته قال: «لا توجد فكرة مركزية ظاهرة حول القيادة حتى الآن، وذلك لأن العلماء عملوا في أنظمة متباينة في أثناء متابعتهم للأسئلة والمسائل غير المرتبطة بالموضوع المطلوب».

المحاولة في هذا الكتاب تكمن في اكتشاف القيادة دون الوقوع في مصيدة رؤية الموضوع من خلال منظور بلون واحد، بل من خلال طيف من الألوان المتصلة والمتراصة.

علاوة على ذلك فإن هذا الكتاب ليس محاولة لإثارة وشحن الذهن واتباع العمليات العقلانية والاستنتاجية الموجودة في الجانب الأيسر من الدماغ فحسب وإنما لإثارة الخيال والإبداع والابتكار في الجانب الأيمن من الدماغ من خلال رواية القصص. لذلك فهناك الكثير من القصص التي يمكن روايتها للراغبين في فهم القيادة: لأن القصص يسهل تذكرها وجميعنا نستمتع بالاستدلال بها.

هيلارى أوين



---

## شكر وتقدير:

الأفكار التي يقدمها هذا الكتاب تبلورت ونضجت وأصبحت صالحة للنشر بعد (١٥) سنة كنت خلالها مشحونة بأفكار الكتاب الآخرين وأشخاص من غير الكتاب لكنهم يشرحون مفهوم القيادة لديهم. هناك العديد لتسجله هنا ولكن أثرت ذكر الذين كان تأثيرهم أكبر في أعمالي وحياتي.

هناك الكثير من الكتاب والمفكرين والأفراد الذي تركوا بصماتهم على.

وأخص بالشكر أدريان ثرلي (Adrian Thurley)، وسيمون ميد (Simon Meade) للوقت الذي أمضوه معي، وكليير بليم (Claire Plimmer) محررة أعمالي لصبرها ودعمها، وجون موسلي محرر التطوير في وايلي. وأود أن أشكر اثنين من الأساتذة الذين غرسوا البذور التي قادت إلى هذا العمل: الدكتور ديف داوسون (Dave Dawson) والدكتور مايك بيرجيس (Mike Burgess).

وأخيراً وليس آخراً، أهدى هذا الكتاب إلى ابني دارين (Darren) وكل الشباب الذين نسلم إليهم هذا العالم.



## مقدمة:

القيادة هى موضوع دارج وقد كتب عنها الكثير من الكتاب، ومن أشهرهم مارى باركر فولت (Mary Parker Follett)، وجيمس ماك جروجر (James MacGroger) ووارين بيرنز (Warren Bennis) الذين بدؤوا علماء فى العلوم السياسية قبل تحولهم إلى دراسة إدارة الأعمال. وبذات الخطوات، أود أن أكمل أعمالهم وأعمال غيرهم فى محاولتهم فهم فن القيادة. ركزت معظم كتب القيادة على قادة الأعمال التجارية، أى الذين يقفون على قمة الهيكل التنظيمي. وهنا تكمن المعضلة الأساسية: هل هذه هى القيادة؟

## المنظور التقليدى:

لو قلنا إن القيادة هى أحد المواقع فى هرم السلطة عندها سيكون هناك عدد قليل من الأفراد الذين قد يمرون بتجربة القيادة وسيكون أغلبهم من الرجال. ولكن ما نورده من تفسير هنا سيكشف أن القيادة ليست مرتبطة بالمنصب. هذا التصور السائد فى المجتمع هو الذى يرسم صورة القيادة على أنها شىء يتسم بالتلاعب ويتضمن استخدام النفوذ على الآخرين، ويرتبط أحياناً بالفساد، وهو أمر يكره العديد من الناس أن تكون لهم علاقة به. ولذلك سوف يعلق أغلب الأفراد قائلين: «أنا لست قائداً، ولا أريد أن أكون كذلك.» وهذا الرفض القائم على اعتقاد خاطئ شائع حول القيادة يؤثر فى حياتنا بصورة سلبية للغاية. وكما يقول مايكل سايمونز (Michael Simmons) بأن «تاريخ القيادة التقليدية يقع بمثابة عبء ثقيل على كاهل معظم الناس».

وفى الوقت نفسه نجد أن هذا الاعتقاد الخاطئ فى فهم القيادة قد جعل الناس فى كل مكان يرون أن القيادة شىء يقتصر فقط على أشخاص معينين ذوى «جاذبية» خاصة. وقد خلق ذلك توجهاً لدى معظم الناس للجلوس وانتظار «البطل» أو «البطلة» الذى سيأتى ليضع الأمور فى مسارها الصحيح. النتيجة هى ظهور مجتمع لا يتحمل الناس فيه المسؤولية، ويلقون باللائمة دائماً على الآخرين، ويعملون على تشجيع الأشخاص الذين يؤثرون فى العالم بأن يصبحوا غير مسؤولين ويسمحوا لمن يستخدمون القوة بالهيمنة.

الآن ومع حلول عقد يتسم بالتغير السريع لا يزال الناس يبحثون عن قادة مصلحين، وقد ظهرت أزمة قيادة واضحة على مستوى عالمي. وبدأنا نرى مقالات تكتب عناوين

مثل «ماذا حصل للقيادة؟»، «لماذا لا نحصل على قادة أكثر حالياً؟». وكما لاحظنا فإن اتجاه البحث العالمى قد عرّف القيادة على أنها مسألة تخص المنظمات. وحتى الآن فإن البرامج التدريبية والمواد التعليمية لم تحل المسألة. ما الذى حصل؟ هل الحل هو إيجاد قائد «خاص» يحل كل مشاكلنا؟ أم أن الحل يقبع فى مكان آخر؟

### رواية مختلفة:

فى سنة ١٩٩٩م، وكما كان يفعل الناس منذ (٢٠) سنة مضت كان الناس يقفون فى طابور لمشاهدة فيلم عن أناس طوروا قدراتهم لمحاربة الشر والإرهاب الذى كان يهددهم. وتبدأ قصة الفيلم...

منذ قديم الزمان فى أحد الكواكب البعيدة، البعيدة جداً...

إذا استمعنا إلى بعض من هؤلاء الذين يقفون فى الطابور سنلاحظ أنهم يبدو مرتبطين بشيء ما بداخلهم. إننا ندرك من أعماقنا - مثل المديرين الماليين الذين ناقشتهم وتحدثوا لى عن إحساسهم بفقدان شيء لا يستطيعون التعبير عنه فى العالم - أن الجنس البشرى لديه القدرة على البقاء فى وجه الأخطار كما يظهر فى قصة أفلام حرب النجوم.

هناك العديد من الجوانب الروحية للإنسان التى لم تظهر فى عالمنا حتى الآن. فى وقتنا الحالى نحن بحاجة إلى البحث عن القيادة التى ستدخل بنا إلى المرحلة التالية من الوجود الإنسانى. كتب جون جاردنر (John Gardner) قائلاً: «إن مخزون الإنسان من الموهبة والطاقة غير المستعملة كبير جداً».... و من بين هذه القدرات غير المستعملة نجد موهبة القيادة.

بين الفينة والأخرى تحدث للفرد بعض المواقف ينتج عنها بروز الموهبة إلى السطح. ومع ذلك نجد أن معظم الناس لا يدركون أبداً أن لديهم موهبة ما، وهذا الإدراك هو الذى يحتاج إلى التغيير لكى يتمكن الناس من تطوير العالم. يتساءل روبرت جرينليف (Robert Greeleaf) من هو العدو؟ «من الذى يعيق الحركة السريعة لتغيير المجتمع؟ من المسئول عن تعثر أداء الكثير من مؤسساتنا؟ من الذى يقف فى طريق الإجماع الشامل على تعريف المجتمع الأفضل والسبيل المؤدى إليه؟ العدو ليس الأغبياء من البشر، ولا الشريرين منهم، وليس كذلك السلبين من الناس، ولا «النظام» نفسه، ولا المحتجين ولا أصحاب الفوضى، أو الثوريين، أو الرجعيين... إنما العدو الحقيقى هو التفكير المشوش حول الأناس الجيدين، الأذكياء، المهمين، وفشلهم فى القيادة.

---

فى العام ١٩٨٢م نشر توم بيترز (Tom Peters) وروبرت واترمان (Robert waterman) كتاب «البحث عن التفوق» الذى يوضح أن التفوق فى المنظمات غالباً ما يكون موجوداً أمام أعيننا إلا أننا لا نراه، فى حين كان هناك اعتقاد سائد بأن التفوق يوجد فقط فى الشركات اليابانية.

والآن بعد عقدين من الزمن يوضح لنا كتاب «البحث عن القادة» أنه لا يوجد نقص فى القادة كما يعتقد الناس، الأمر ببساطة هو أننا فقط لا نراهم أمامنا. سوف تكون قراءة هذا الكتاب تحدياً فعلياً لمسألة الإدراك. هناك بعض الأشياء التى ستقرأها وتتعلمها فى هذا الكتاب وتكون غير راض عنها فى البداية لأنها تتعارض مع تفكيرنا الحالى الذى نرتاح إليه. وبالنسبة لأشياء أخرى فستجد أنها توسع خيالك وتضع أفكارك على النهج الصحيح. هذا هو الكتاب الأول ضمن أول كتابين تم تأليفهما عن القيادة. سوف نركز هنا فى هذا الكتاب عليك باعتبارك فرداً، وعلى الناس فى كل مكان. أما الكتاب الثانى فسوف يوضح لك ما تحتاج إليه المنظمات من أجل مساعدة الناس على ممارسة القيادة. كلاهما مهم ونحن بحاجة إليهما.

يفترض كتاب البحث عن القادة أن أزمة القيادة الوحيدة تكمن فى الإدراك والفهم. فما دمننا ننظر إلى القيادة على أنها خيال وشئ نادر، فستكون كذلك. مادمننا نجلس منتظرين البطل أو البطلة أن يأتى ويسير بالعالم إلى الخلاص. سوف ننتظر إلى الأبد. هذا الكتاب سوف يعرض لنا القيادة على أنها ليست أسطورة أكثر من كونها شيئاً بشرياً، سوف آخذك إلى بعض اللحظات لأوضح لك بعض أمثلة القيادة التى استخلصتها من كتابى الأول، هذه القيادة التى لا تعتمد على التسلسل، ولكن تعتمد على أن كل البشر فى المكانة نفسها. تبدأ أمثلتنا بقصص شخصين فى مؤسسة واحدة يقومون بالعمل نفسه لهذه المؤسسة. فكلهما قائد فريق فى الأسهم الحمراء (Red Arrows) فى سلاح الجو الملكى. سوف يتحدثون عما وجدوه فى القيادة. كم من قصصهم سوف تنطبق عليك؟

من هنا تبدأ رحلة البحث عن القادة.

## قصة ستيف (Steve):

لقد التحقت بسلاح الجو الملكي مباشرة بعد المدرسة حيث كنت قد مارست القيادة وعرفتُها جيداً. وتمتعت بالكثير من أنواع الرياضة وأصبحت قائداً لبعض الفرق، من ضمنها الرجبي، عندما كنت طالباً في المدرسة كنت رئيس الصف وبرتبة عالية في فيلق التدريب الجوي، وكما أنا اليوم، كنت أكسب المال وأضع (٢٠٪) في كل ما أقوم به وكان ذلك يعود على بالفائدة. إنني لست متعلماً أكاديمياً ولكن بالعمل الجاد استطعت أن أحقق نتائج ممتازة. إنني لم أقرأ كتباً عن القيادة أبداً، لكن القيادة بالنسبة لي هي عندما يسير مجموعة من الأفراد بتناسق لتحقيق الهدف، والإحساس بالسعادة لعمل ذلك.

عندما التحقت بسلاح الجو الملكي كانت لديّ رغبة جامحة في الطيران، وأعطوني المسؤولية في مرحلة مبكرة. ولكن هل هذه هي القيادة؟ لقد وجدت الناس إما يميلون إلى الجمود والركود وإما يميلون إلى التفتح والازدهار. ووجدت أن المنظمات تعطي كثيراً لهؤلاء الذين يظهرون قدرة على تحمل القيادة. ساعدني ذلك على استخدام جميع الإمكانيات (بما فيها الإمكانيات البشرية) من أجل الإنجاز. حتى وأنت تقود الأسطول يجب عليك التعامل مع القيادة بطريقة حسنة. ولقد كنا نعلم الطيارين هذه القيادة منذ اليوم الأول. كانوا يقدمون شروحات ملخصة مرتين أو ثلاث مرات يومياً، ويمارسون مهارات استعراضية وتعليمية، وهذا يؤكد أننا - نحن البشر - لدينا مهارات مختلفة.

وعلى الرغم من ذلك فإن منظمة مثل منظمة سلاح الجو الملكي لا تستطيع أن تنمي القادة بالسرعة الممكنة. فالمنظمة لا تملك تعليماً منتظماً لكل من القيادة والإدارة التي أخذتها في سن الثامنة عشرة. إن القيادة تعلم بالأمثلة كما هي تعلم من الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وتعلم من الأخطاء.

من منظور أشمل أعتقد أننا يمكن أن نقدم تدريباً مستمراً على القيادة والإدارة. هناك مرحلتان أو ثلاث في الحياة الوظيفية يمكن خلالها الالتحاق بتدريب متقدم، ولكنها لا تستخدم بشكل جيد لأن التركيز ينصب على الدراسات الدفاعية والكثير من القراءة على سبيل المثال، كان بالإمكان الاستفادة أكثر عن طريق دعوة شخص من خارج المؤسسة ليشرح مفاهيم وأفكاراً إدارية جديدة عن القيادة.

لقد تعلمت الكثير من كونى واحداً من الفريق الأحمر. فى عامى الثانى فى أعضاء الفريق، أصبحت واحداً من الطيارين المتزامنين، وكان الأمر كما لو كنت شخصاً متشبيهاً بأطراف أصابعه ليتعلم، وذلك نظراً لضيق الوقت. وفى السنة التالية أصبحت واحداً من القادة المتزامنين الذين عليهم تعليم الطيارين الجدد فى سنتهم الثانية. لم يكن لدى كتيبات تعليم ولكنى حصلت على الكثير من الإرشاد من رئيسى فى الفريق (أحمر) ومن الآخرين من حولى. أسست طريقتى الخاصة فى التعليم بتجزئة المناورات وتحليلها، ومن ثم وضعها معاً فى مجموعات. هنالك قوانين للأشياء التى يجب أن تعملها والتى يجب أن لا تعملها، وعليك أن تأخذ ذلك فى الاعتبار.

على أية حال، إن أهم شئ تعلمته فى أثناء عملى هو التحمل، سواء فى الطيران أو الأخطاء الشخصية. كونى أعزب لم يكن التحمل موجوداً بين مفرداتى. لا يوجد فريق كامل؛ لأن البشر يدفع بعضهم بعضاً نحو الخطأ. إلا أن أكثر الفرق تحملاً هى الأكثر نجاحاً، وبوصفك فرداً فى الفريق سوف تتعلم أن كل إنسان يمكن أن يخطئ، ولكنك ستتعلم من الأخطاء وتتابع دون إلقاء اللوم على الآخرين. بعد عدة سنوات عدت من ألمانيا قائد فريق بعد أن تعلمت عن القيادة من خلال قيادتى لفريق العدائين (Harriers).

قد تعتقد أنه نظراً لأن الفريق الأحمر قد تأسس بالفعل فإن دور قائد الفريق سيكون سهلاً، وأن كل شئ يسير على ما يرام وأنه لا يطلب منك عمل الكثير، ولكن هذه النظرة خاطئة كلياً. بالنسبة إلى كانت التحديات تتعلق بتوزيع السكن المؤقت لأفراد سلاح الجو الملكى، الترشيح فى الطاقة البشرية، إطالة عمر الطائرات والمعدات والعديد من المسائل الإدارية الأخرى التى تسبب المشاكل. كل تلك التحديات كانت تأتى مجتمعة، مما جعلنى مشغولاً طوال الوقت وأعمل على قدم وساق. ومع ذلك كنت جاهزاً لاكتساب الخبرة.

كان الفريق يقوم بجولة كبيرة حول العالم، وتم إعادة ترتيب الأسطول مع ترشيح فى القوى العاملة، إلا أن معنويات المهندسين القائمين على صيانة الطائرات كانت منخفضة إلى حد كبير، وتم تركهم للتكيف بأنفسهم مع هذا التغيير. فالاندماج لم يعد موجوداً أو انعدم بسبب وجود العديد فى الخارج. قمت بإعادة الترتيب وإعادة الأجزاء مرة أخرى، وعملت مع الأفراد كى نسير إلى الأمام.

كان ذلك صعباً لأن الأنظمة التي نقشت على الحجر عندما كنا فى القوات الملكية لم تعد قابلة للتطبيق، فمهام العاملين ومسئولياتهم تغيرت، لذلك حاولت أن أقفز بهم إلى درجة أعلى. فلم يعد هناك وقت للمراقبة من وراء أكتافهم وفحص كل شئ، ولم يعد أمامى سوى التأكد من المحافظة على مقاييس الجودة والأمان. لم يكن قسم الهندسة يحب التغير لذلك بقيت إيجابياً وتابعت «إقناع» العاملين بالتغيير. كان اختبار الشجاعة يبرز عندما اسمح لهم أن يرتكبوا الأخطاء ثم يتعلموا، لذلك كانت لدينا فترة اتصفت بارتكاب العديد من الأخطاء، ولكن من خلال التعلم حققنا النتائج المنشودة.

هل أنا قائد؟ إذا كانت القيادة هى الاهتمام بالناس العاملين معك وتفويضهم فى بعض الأمور بحيث نمشى جميعاً فى الاتجاه السليم، فإن الإجابة «نعم». والآن أستطيع أن أعرف ما الفرق بين الإدارة والقيادة، فالقيادة شئ أفعله كل يوم دون التفكير فيه. كان الدرس هنا يقول إنك تتعلم دائماً حتى من البشر الذين ترأسهم، إذا توقفت عن التعلم فإن هناك خطأ ما.

### قصة آندى (Andy):

لم يكن لدى فكرة عن امتلاكى قدرات قيادية ولم تتمكن المدرسة من إبراز تلك القدرات. لم أشارك فى أى أنشطة جماعية من قبل. كنت أسكن بعيداً عن المدرسة، فاضطررت إلى ركوب الأتوبيس وركوب القطار مرتين كل يوم، وكنت أشعر دائماً بأنى وحيد، فقد كان زملائى يذهبون إلى المدرسة الثانوية الحديثة فى حين كنت أذهب إلى مدرسة قواعد النحو. لم أتمكن من إنهاء الدراسة الثانوية سريعاً وبقيت عامين فى أحد السنوات. عند مغادرتى المدرسة التحقت بالعمل باعتبارى ميكانيكياً مبتدئاً إلا أننى أدركت منذ البداية أننى «مختلف». لقد كان رأسى مليئاً بالأفكار الخاصة حول إنجاز الأشياء بطريقة أفضل وأسرع، ووجدت أنه بإمكانى التأثير فى الناس الذين أعمل معهم، بما فى ذلك المراقب، وفى الأحداث من حولى.

لم ألتحق بسلاح الجو الملكى من أجل قيادة الناس، بل لأننى لم أكن مرتاحاً فى عملى، وكان لدى يقين بأننى أستطيع فعل ما هو أفضل. كما أننى كنت أرغب فى مغادرة القرية التى كنت أعيش فيها وأدركت أنى لم أكن لأصل إلى ما وصلت إليه إلا بمغادرتى هذا المكان. ذهبت إلى مكتب التوظيف الخاص بالقوات الجوية الملكية كى أنضم إليهم باعتبارى ميكانيكياً ولكنهم طلبوا منى اجتياز المستوى العادى ثانية. وجدت بين المعلومات كتباً عن الطيران وعلمت من خلاله أننى بحاجة إلى المستوى

العادي خمس مرات، لذلك أنا بحاجة إلى ثلاث مستويات أخرى. ونظر الجميع إلى بشك عندما أخبرتهم بأنني أريد أن أصبح طياراً، استطعت إقناع سلاح الجو الملكي بانضمامي إليهم طياراً ومعى أربعة مستويات عادية فقط، خاصة أن الأمر كان يستحوذ على تفكيري. كان (١٪) فقط، من الطيارين بهذا المستوى. كانوا يعتقدون أني لن أستطيع أن أكمل ولكن استطعت المتابعة. وهكذا بدأت الدراسة البيئية على مدى تسعة أشهر، مما كلفني مبلغاً كبيراً وكل ما وفرته قمت بصرفه على اجتياز المستويين الآخرين، أنفقت أجرة أسبوع كامل على الاختبار، ولكن ذلك النجاح الذي حققته يستحق ذلك.

هكذا بدأت تدريب الضباط وانضمت إلى الأسطول في ألمانيا. لم أكن أرى في نفسي قائداً في ذلك الوقت. في رحلتي التالية إلى ألمانيا أصبحت معلم طيران، وكانت هذه هي المرة الأولى التي مارست فيها القيادة. كنت متأكداً من أنني قادر على الوصول إلى الترقية، على الرغم من عدم امتلاكي طموحاً مشتعلاً. عندما التحقت بفريق الأسهم الحمر، كان ذلك حلماً وأصبح حقيقة، وفي هذا الوقت رأيت القائد الذي أصبح العلامة التي أثرت في أسلوب قيادتي فيما بعد.

لقد كان مختلفاً عن أي قائد رأيته. كل شخص كان يحترمه كان هادئاً دائماً، وكثير التفكير، محدداً غايته. كان يسهل كل شيء، وكان كل شخص سعيداً ويعمل بجد. بالنسبة للقادة الآخرين، كان أحدهم بشكل خاص يأخذ على عاتقه الكثير من المسؤوليات، والعديد منهم كانت تنقصهم الأمانة. العديد من هؤلاء القادة احتفظوا بسلطانهم لأن «النظام» يتوقع ويتطلب ذلك ولأنهم كانوا طيارين جديرين أو متمكنين، ولكن القليل منهم كان يحصل على احترام مرؤوسيه.

في السنة الأخيرة من عضويتي في الأسهم الحمر كان هناك سلسلة من الحوادث التي تركت أثراً كبيراً في. كانت هناك ثلاث حوادث بما فيها حادثة وفاة أثرت فينا جميعاً. كان آخر حادث بسبب مبالغة أحد الطيارين في الاستعراض أمام الكاميرا. لم يمت الطيار، ولكني تعلمت أنني يجب أن أتأكد من اختيار الأفراد المناسبين للانضمام إلى الفريق.

في فترة قيادتي للفريق، كان واضحاً أن أحد أفراد الفريق لم يصل إلى المستوى المطلوب بعد سنة من التحاقه بالفريق. وقد كنت ألاحظه وأطير معه، وكنت أضطر أحياناً إلى التكمم معه مباشرة في المواقف الصعبة التي واجهها. اتخذت قراراً وزادت

قناعتي بعد مناقشتي لأعضاء الفريق، كان عليه أن يغادر الفريق. ذهبت إلى رئيسي لأخبره عن قراري المفاجئ، وكلّ تصميم على المضي في طريقي. وأخذت قراري بأن أترك وظيفتي قائداً إذا لم يتم هذا الأمر، وقد تقبل قراري مكرهاً. قمت بعدها بتشديد عملية الاختيار لأعضاء الفريق الجدد، بما فيها إدخال اختبار طيران جديد صعب. لم أكن أريد أن أرى أي شخص يصاب بأذى جسمي أو غيره.

باعتباري قائد فريق قمت بزيادة تفويض الصلاحيات من القائد إلى بقية أعضاء الفريق. وبدا لي أن الجميع قد أحب ذلك لأنه زاد من اهتمام الجميع وجعلهم يشعرون وكأنهم فريق واحد. ولأنني أحسست بأن مهاراتي نمت، أدركت أن دوري لم يعد مجرد قيادة طائفة، وتعلمت أنه على المرء أن يكون قوياً وأن لا يضعف أمام أي قضية. في الواقع اعتدت دائماً على أن أعد نفسي جيداً عندما أشرع في تقديم شيء جديد. لم أكن لأترك العمل حتى أحقق ما كنت أكافح من أجله. وكنت أشعر بالقوة بسبب دعم الفريق.

وجدت أيضاً القدرة على التراجع وأن أكون موضوعياً، الأمر الذي كان يبدو تحفظاً ولكنه ساعدني. لا يكون قائد الفريق أحد «الأولاد» وكنت دائماً وحيداً. لم أكن بحاجة إلى أن يريت الناس على ظهري وغير ذلك. أردت أن يكون هنالك فريق مترابط ولكن أردت أيضاً أن لا يكون هنالك شك في الوقت الذي يجب أن يتوقف فيه العناد.

ومن المهم أيضاً أن تعرف متى تترك مكانك وترحل قبل أن تصبح تافهاً. فشعرت أن ثلاث سنوات من القيادة العادية تكفى. انظر إلى ماركس (Marx) وسبنسر (Spencer) فبدلاً من أن يبحثوا عن فكر جديد لمواجهة التحديات أخذوا في الصعود والصعود فقط.

في الحقيقة لم يقدم برنامج تدريب القيادة المساعدة الكافية. كانت أول أربعة شهور في سلاح الجو الملكي مثل لعبة نقفز فيها خلال الأطواق. خلال تلك الفترة لم يكن متاحاً لي أن أقوم بإبراز شخصيتي. فقد كانوا يعطوننا نموذجاً جامداً للقائد، ويقولون لنا «هذا هو قائدنا النموذجي» ويراقبوننا كي نصبح مثل هذا النموذج. لم أكن أعتقد أن ذلك تدريب حقيقي على القيادة. وإذا لم تكن كما يريدونك أن تكون فسوف تخسر. لذلك كنا نخوض اللعبة مع المدربين، الذين يُعتبرون في بعض المنظمات «خاسرين» وليس قادة، وخاصة أن هذا التدريب يعتبر حركة باتجاه واحد.

---

---

ما ساعدني هو دراستي لنفسى، وتعلمى من الآخرين، وتجهيزى نفسى لمدة سنتين قبل رجوعى قائداً إلى الفريق الأحمر. فى خلال هاتين السنتين قمت بملاحظة تصرفات من حولى، ثم فكرت كيف أستطيع أن أقوم بالأشياء. وعندما أصبحت قائداً كنت قد عرفت ما هو الشئ الصحيح.



## الفصل الأول

### قصة القيادة



«العاطفة تولد الطاقة وتعطى القدرة على العمل الجاد تماماً مثلما أن التصميم والجدل كلاهما مطلوب.»

تشارلز هاندى (Charles Handy)

ما الذى يمكن أن نتعلمه حول مسألة القيادة من خلال قراءة قصتين لفريق الأسهم الحمراء؟ الملاحظة الأولى أنهما لا يختلفان عن بقية القصص التى سمعتها من قبل. بعيداً عن قيادة الطائرات النفاثة السريعة، إلى أى مدى ترى أن هناك رابطاً بينك وبين هاتين القصتين؟

كان (ستيف) (Steve) مولعاً بالطيران وكان يجيد الطيران بشكل ممتاز. وقد التقيت به أول مرة عام ١٩٩٢م عندما كان قائداً ثانياً فى الفريق. ما نستفيد منه من القصة هو الخبرة التى اكتسبها ليدرس ذاته ويستفيد ممن حوله. وعندما تحمل أعباء قيادة فريق الأسهم الحمراء كان عليه أن يتعمق فى ذاته ويستغل إمكانياته الفذة ليتعامل مع كل ما يتطلبه المنصب. وكان دائماً يمتلك هذه القدرة لكن كان عليه أن يجدها بنفسه.

عندما تحرك الأسهم الحمراء إلى مقرهم المؤقت فى القاعدة الجوية الملكية فى (كرانويل) (Cranwell) كانت بالنسبة لهم خيبة أمل مقارنة بمقرهم فى (سكامبتون) (Scampton) الذى كان بمثابة منزلهم. ولكنهم استطابوا الإقامة فى المقر المؤقت (سكامبتون)، وذلك بتعليق الصورة الفوتوغرافية والتذكارية على الجدران. بلغ عمر الطائرات أكثر من (٢٠) سنة ولذلك فهى تحتاج إلى عناية فائقة. ومع ذلك فإن هذا الفريق وبمثل تلك المعدات يمثل الفريق الأفضل فى العالم.

كان آندى (Andy) مثل ستيف (Steve) طياراً ماهراً. من خلال دراسته وبجته الذاتى، طبق آندى مواهبه فى القيادة حتى أصبح أحد أفضل القادة الذين عرفتهم الأسهم الحمراء. بوجودهما قائدين للفريق الأحمر تمكنا من استخدام مواهبهما فى القيادة على أفضل وجه. من سوء الحظ أن العاملين فى الخدمة العسكرية لهم ميول ليصبحوا مديرين أكثر من قادة؛ لأن هذا هو الذى يؤهلهم للمكافآت. للسبب نفسه هنالك نقص فى القيادة فى أغلب المؤسسات حالياً.

كثير من المشاكل ومظاهر الإحباط الموجودة فى المؤسسات العسكرية (الجيش) موجودة أيضاً فى المؤسسات الأخرى. وكما تواجه المؤسسات العامة والمنظمات مطالب التغيير فإن القوات المسلحة تواجه تحولات كبيرة. فى الماضى كان للحروب قواعد واضحة وفهم للتهديدات، أما الآن فهناك تحديات وتهديدات مختلفة تحتتم على

العاملين في الجيش أن يفكروا بطريقة مختلفة. وذلك يعنى أن الناس يجب أن يتخلوا عن نمط تفكيرهم وأن يقضوا وقتاً أقل في التفكير في الأساليب الناجحة في الماضي، واليوم عليهم أن يتساءلوا: «ما الممكن عمله في المستقبل؟» عليهم أن يعملوا من خلال سيناريوهات جريئة ومختلفة. هذا هو التحدى الذى يواجه جميع المنظمات.

هل تشعر بالانتماء أو حتى مجرد الإشادة ببعض أجزاء القصتين؟ اقرأهما مرة أخرى مستعملاً قلم تظهير لاستعماله عندما تحس أنك مارست التجربة نفسها.

### لكل فرد قصة فريدة:

هاتان القستان لاكتشاف القيادة مختلفتان قليلاً. بالنسبة للقصة الأولى كانت الرياضة المدرسية هي التي ساعدت على تطور موهبة القيادة، في حين أنه لم يتم التركيز في القصة الثانية على القيادة إلا في مرحلة لاحقة من الحياة. إن عملية تكوين القائد عملية فريدة والأساس في ذلك هو عملية «التعلم». والجدير بالذكر أن التعلم ليس عبر «التدريب» فحسب، وإنما عبر التجربة الشخصية والتعلم. عندما يبدأ التعلم من التجارب الذاتية، فإن ذلك يتضمن النظرة الثاقبة للذات. وهذا يعنى الإدراك العميق لذاتنا وأى صنف من البشر سوف نكون. بمجرد تعرفنا على هذا فإن ذلك ينعكس على سلوكنا وعلاقاتنا في العمل.

القيادة هي موهبة شخصية توجد في كل البشر، وكل فرد يتمتع بموهبة معينة من القيادة. تكمن المشكلة فقط في أن الغالبية لم يتعرفوا على مواهبهم والعديد لا يدرك ذلك. في المنظمات حالياً يعتمد إدراك فن القيادة على ما يؤديه الفرد وليس التعبير عن خصائص الأفراد. ولهذا السبب، فإن معظم الكتب حول القيادة عبارة عن دراسات لمديرين تنفيذيين تبحث عن الأوجه والمسارات الشبه العامة. إن الحقيقة هي أنه يمكنك أخذ أى مجموعة من الناس وأن تجد خيوطاً مشتركة للقيادة وهذه ليست قاصرة على مديري شركات معينين.

بالإضافة إلى ذلك، إن هذه الخيوط العامة للقيادة ينبغي أن يتم «تعلمها» فيما بعد في برامج تدريبية مع الاعتقاد بأنه إذا كان ذلك ما يقوم به القادة فإن الناس الآخرين بإمكانهم أن يكونوا قادة بعمل الأشياء نفسها. لا يمكن تشكيل الناس في قالب واحد. كل فرد يعبر عن روح القيادة لديه وفقاً لطريقته. استخدم آندى (Andy) وستيف (Steve) نماذج توجيه وتعلم، ولكن كلا منهما يعبر عن قيادته بطريقته المتفردة.

ذهب آندى (Andy) بطريقته المتفردة فى رحلة داخل نفسه عندما كان أحد أعضاء الأسهم الحمراء (Red Arrows)، وكان يتابع الحوادث وموت أحد أعضاء الفريق. وقد وعد نفسه بأن يمنع كل ما يؤدى إلى الحوادث إذا أصبح قائداً للفريق. وكان أحد التغييرات التى أدخلها اختبار الطيران لضمان حد أدنى من القدرات، وأصبح هذا الاختبار جزءاً من شروط الحصول على زمالة الأسهم الحمراء (Red Arrows). وكان دائماً ما يقضى خمس دقائق وحده لتجميع وتركيز أفكاره.

بمعنى آخر، عبر آندى (Andy) عن قيادته بطريقته الخاصة، كما يفعل رؤساء كل الفرق وبدرجات متفاوتة. آندى وستيف كلاهما قائد ناجح، وكلاهما خاض تجربة البحث فى الذات بعد تعرضهما لحوادث معينة فى حياتهما الخاصة والعملية. وقد أيقنا بأن اليوم الذى سيتوقفان فيه عن التعلم هو اليوم نفسه الذى سيتخليان فيه عن القيادة. فى النهاية أدركا أنهما مختلفان كل حسب قوته وضعفه. فالقيادة هى تعبير عن كينونة الإنسان.

إن تجارب آندى (Andy) وستيف (Steve) قادتهما إلى رحلة شاقة للتعلم والاكتشاف، رحلة لاكتشاف مهارتهما القيادية. إنها رحلة يستطيع أن يقوم بها كل فرد. إن القيادة هى جزء من الإنسانية ولذلك فإنها موجودة بدرجة ما لدى كل فرد.

ولكن حالياً، أصبح ينظر إلى القيادة بشكل عام على أنها موقع يخص فيه أفراد معينون لإعطائهم المسؤولية. هذا شجع الأطراف الأخرى للتصرف بدون اكتراث وبدون مسؤولية. هذا السلوك يبدأ فى المدرسة ويستمر خلال الحياة العملية وهذا يشبه القصة التالية التى كتبها أنتونى دى ميلو (Anthony De Mello).

عشر رجل على بيضة نسر ووضعها فى عش داخل حظيرة الدجاج. فقسست بيضة النسر وتربت ونمت ضمن الكتاكيت الأخرى.

وقد مارس النسر حياته يفعل كما يفعل أقرانه صغار الدجاج معتقداً أنه منهم وكان يبحث فى الأرض عن الحشرات والديدان. كان يطلق صيحات مشابهة للدجاج ويرفرف بجناحيه ويطير فى الهواء قليلاً بضعة أقدام.

مرت السنين وكبر النسر. وفى ذات يوم رأى طائراً رائعاً يطير فى السماء الصافية. وكان يطير برشاقة ويقاوم باقتدار تيارات الهواء ويرفرف بجناحيه الذهبيتين.

نظر النسور إلى الأعلى خائفاً. سأل: «من يكون ذلك؟»

«ذلك النسور ملك الطيور»، رد عليه جاره «إنه ينتمي إلى السماء ونحن ننتمي إلى الأرض - نحن دجاج». لذلك عاش النسور ومات معتقداً أنه من الدجاج.

هل يوجد فينا شعور داخلي يحلق بنا إلى الأعلى؟ هل هناك آخرون لديهم إحساس بأن لديهم الكثير الذي يمكن أن يقدموه للعالم ولكن لا يعرفون كيف؟ نلاحظ أن قصة النسور تنطبق على كثير من الناس في كل مكان، ونحتاج لمجابهة هذا الموضوع ونتقبل ما يجري في العديد من المنظمات.

### الاحتفاظ بالنسور على الأرض:

في بريطانيا نشاهد كل يوم ملايين الناس يتجهون إلى أعمالهم، سواء بواسطة المواصلات العامة غير الكافية أو بالسيارات في الطرق المزدحمة، ويكاد لا يمضي أسبوع بدون قصص جديدة عن المعاناة في مواقع العمل، مثل الساعات الطويلة، والقلق، والمضايقة أو الروح المعنوية المنخفضة. كتب ديان فاسل (Diane Fassel) في كتابه «العمل حتى الموت» يقول: «في أي مكان أذهب إليه أشاهد أناساً يقتلون أنفسهم بالعمل المضنى والانشغال والاندفاع والركض وعمليات الإنقاذ» في حين أننا نقرأ في مقال في مجلة الثروة (Fortune) يقول: «العقول مهمة بالنسبة لنا، ولكن في هذه الأيام يمكن أن تكون الطاقة والقدرة على المثابرة هما الأمر الأهم بالنسبة لك. ولذلك نجد أن اتجاه تحجيم العمالة قد أجبر الناجحين المثابرين على العمل لفترات طويلة، وكذلك فإن الاقتصاد العالمي قد حول المسار إلى الصين وإندونيسيا وماليزيا. فالعقل والجسم ينتقلان إلى أماكن بعيدة ويحاولان التكيف مع الأزمنة والظروف والمشكلات الجديدة».

لماذا تشكل الحياة العملية قلقاً وتوتراً للناس؟ هل الحل لمشكلة توازن حياتنا أفضل أم أن هناك شيئاً آخر؟

### الهيكل التنظيمي:

يشكل الهيكل التنظيمي الحالي مشكلة بالنسبة للعديد من الناس. علينا أن نتوقف عن فهم المنظمات كهياكل تتكون من صناديق وحدود. كتب الشاعر الأمريكي إيه. آر. أمونز (A. R. Ammons):

لا تضع الحواجز أولاً  
 فى صورة مثلثات ومربعات  
 وصناديق من الأفكار المسبقة والاحتمالات  
 ثم تصب الحياة داخلهم  
 وتقوم بتقليم الأطراف المتبقية  
 وتقضى على الإمكانيات  
 بل دع المراكز تنمو من واقع  
 المشاعر ذات التبرير الذاتى

المنظمات ما هى إلا عبارة عن أنظمة حية من البشر الذين إذا تم التضيق عليهم فسوف يصابون بالاضطهاد والإحباط، وفى هذه الحالة سيعجزون عن التعرف على إمكانياتهم القيادية والتعبير عنها. لتخلص من أوصاف مثل «القوى» و«المصادر البشرية» ونصنع أطراً جديدة تقوم بتحسين وإطلاق المواهب والقدرات المختلفة للأشخاص المبدعين. هناك فئات صغيرة من المؤسسات تسير فى هذا الاتجاه وهذا لا يكفي. لا بد من أفكار ومقترحات جذرية لإعادة هيكلة حق الناس فى استخدام قدراتهم فى القيادة.

## الثقافة،

من الصعب تغيير الثقافة فى المنظمات. فالثقافة مثل الضباب الذى تحس به ولا تلمسه. الثقافة عميقة، وقوية فى تأثيرها فى كيفية عمل مجموعة من الناس بعضهم مع بعض، وعلى كيفية قيام الأفراد بإنجاز أعمالهم اليومية. الثقافة تحدد ما السلوك المقبول فى المنظمة، وفى مكونات تلك الثقافة من الأعراف والقناعات تقبى مقاومة التغيير.

الثقافة تكون على ثلاثة مستويات: الأول هو الروتين المكون من الأعمال اليومية، والعادات، والإجراءات المتكررة من السلوك اليومي المعتاد الذى أصبح يمارس حتى بدون إدراك. أما المستوى الثانى فيتكون من القوانين، والضوابط، والميزانيات، وأنظمة

المقاييس وبرامج التدريب التي يدرك الناس أنها تؤثر فيهم على مستوى يومي. وبالنسبة للمستوى الثالث فهو الثقافة، وهو ما يتعلق بالإمكانيات الفكرية مثل الإبداع، والمخاطرة، والرؤيا، والبحث والمبادرات والتحول. معظم برامج التغيير تتعامل مع جزء من الثقافة، ومن ثم فإن نتائجها محدودة إذا ما كان هناك نتائج.

### القيم:

ما يهم العديد من الأفراد في المنظمات هو القيم، ومرة ثانية نقول القيم العميقة والقوية في تأثيرها في طريقة عمل الأفراد بعض مع بعضهم وإنجاز مهامهم اليومية. هذه القيم تحدد السلوك المقبول وتكمن فيها مقاومة السلوك المعارض للتغيير. تحاول الشركات تغيير ذلك بابتداع منظومة قيم وتبليغها لكل عضو في المنظمة. وبالطبع فإن لذلك تأثيراً محدوداً لأن العاملين لا يعتبرون هذه المنظومة نابعة منهم (حتى لو وافقوا عليها)؛ لأنهم لم يشاركوا في صياغتها.

### التغيير:

محاولة تغيير هذه المجالات الثلاثة هو عمل أفراد في شعبة الموارد البشرية. الكاتب ألان برسكين (Alan Briskin) يحكى قصة رائعة عن ثلاثة أفراد من العاملين في حقل الموارد البشرية سألوا أنفسهم السؤال التالي: هل نحن سُدَج؟ هذا النقاش متعلق بالاعتقادات التي يؤمنون أنها تطور شخصي، الحل الجماعي للمشكلة، التفويض، الجماعات ذات الإدارة الذاتية، المشاركة، التركيز على الزبون، التعليم، ... إلخ. ناقش الثلاثة قيمهم وهي الأمانة، الثقة، والمعلومات الاسترجاعية. ثم تساءلوا عن المعتقدات العميقة في المنظمات مثل الالتزام بتقدير قيمة الآخرين وتحمل الأخطاء ودعم العدالة التي تجعلهم لا يقبلون الطرق العشوائية للتعامل مع الناس ولا طرق التعامل مع الأخطاء وعدم غفرانها وغموض قواعد العدالة. النقاش الذي كان بينهم وبين أنفسهم كان كالتالي:

لا أعتقد أن القيم كافية وربما تقف في وجه الحقيقة، حقيقة أننا في التجارة لا نغير الناس أي اهتمام، ونقول للناس إن التغيير شيء جيد فقط عندما يكون مباركاً من الجميع. هناك ألف شخص من العاملين في مجال الموارد البشرية لهم الإحساس الحالي نفسه، وألف آخرون لم يصلوا إلى نقطة التفكير هذه بعد. بالإضافة إلى ما قيل لهم «نحتاج إلى قادة، افعلوا شيئاً من أجل تحقيق ذلك».

حسب خبرتي الشخصية فإن صعوبة التغيير لا ترتبط بطول فترة عمل الموظفين في المنظمة بل بمواقفهم الوظيفية فيها. فالمدیر يرى التغير أصعب مما يراه الموظف. وأحد كبار المديرين يصعب عليه التغيير أكثر من مدير المشروع. كما أن المدير العام يرى الأمر أصعب مما يراه مدير الإدارة؛ ذلك لأن الناس يتصرفون وفق التسلسل الهرمي لأعمالهم، وكانوا يحصلون على مكافآت على سلوكهم. ومن ثم فإن السلوك والمكافأة مرتبطان. ذلك يفسر لماذا يقول المديرون شيئاً ويفعلون غيره ويثيرون الشكوك والريبة في مكان العمل. الذي يتبقى من التفكير الهرمي هو «أنا المدير، ولذلك أنا أفهم جيداً»، مما يؤدي إلى فقد الطاقات الكامنة والمهارات وخاصة المهارات القيادية لدى الكثير من العاملين.

### البلاغة الشفهية والممارسة العملية:

هذه ليست ظاهرة قاصرة على المملكة المتحدة فقط. هناك دراسة مسحية قامت بها المؤسسة الأوروبية لتحسين ظروف وبيئة العمل تشير إلى أن عشرة من دول المجموعة الأوروبية متماثلة في التصرفات. وبأخذ بيانات من (٦٠٠٠) مدير في مجال الصناعة، والخدمات والقطاع العام، وجد أن (٢٠٪) فقط من هذه المؤسسات تعتمد على موظفين أكفاء ذوي تدريب جيد يعملون بمستوى عالٍ من الثقة. لكن الدراسة توضح أيضاً أن هناك فجوة كبيرة بين التظير والممارسة.

إذا لم يتوافق السلوك مع الأقوال فلن يكون هناك تغيير، وهذا يؤدي إلى الشك وفقدان الثقة بسبب عدم التعرف على ما يجري وثقل تبعات العمل. تظهر تداعيات هذا المزيج في شكل توتر أكبر لدى العاملين في مكان العمل. هناك أدلة وقرائن على الارتباط بين الحالة الجسدية والحالة النفسية. إن الإحساس بأننا نملك التأثير في مجرى حياتنا يعطينا صحة جسدية ونفسية. والإحساس بفقدان السيطرة، والخوف، وعدم الاطمئنان، والخوف من الفشل، وقلة احترام الذات كل ذلك يؤثر في مناعة أجسامنا ويسبب أمراض القلب. ندرك أن المتهم بذلك هو مسألة تصغير المنظمات، ولكن هذا ليس هو العامل الوحيد على الإطلاق.

### التوتر:

منذ عقد ونحن نقرأ عن الثمن الذي تدفعه المنظمات في كلا القطاعين العام والخاص. ونتيجة للتوتر لم تستطع المؤسسات التعرف على اللاعب المركزي في

مسألة إثارة التوتر فى محيط العمل، وهو الإدارة. التوتر اليوم ليس مشكلة شخصية للفرد، وإنما هى مشكلة المنظمة. لا يستطيع الناس العمل بكفاءة بما فى ذلك استخدام مواهبهم القيادية فى ظل التوتر.

فى أحد الدراسات الموسعة عن التوتر فى مكان العمل، قام بها باحثون فى جامعة وارويك (Warwicks) التى تضمنت دراسة تحليلية لـ (١٦) قطراً أوروبياً و (٧٥٠٠) عامل تبين أن العمال فى بريطانيا وألمانيا الشرقية واليونان وإيطاليا هم الأكثر توتراً فى المجموعة الأوروبية. والشئ اللافت للنظر هو الشعور بعدم الانتماء والإحساس بالغتراب والشعور «بعدم الأهمية» فى مجال العمل، ويقول ثلث العينة أنهم فقدوا الثقة بأنفسهم. التوتر يؤثر فى الأداء ويثبط دوافع الأداء والطاقة التى نساخرها للعمل، وكذلك يؤثر فى استطاعتنا على الاستفادة من موهبة القيادة بالتفاعل الإيجابى مع الزملاء والعملاء وفى قدرتنا على حل المشاكل واتخاذ القرارات.

### ساعات الدوام الطويل؛

فى القطاع الخاص هناك عامل آخر وهو ساعات العمل الطويلة المسببة للتوتر. الساعات الطويلة هى من العوامل التى تؤثر فى جميع الطبقات الاجتماعية وفى أغلب المهن من سائقى شاحنات النقل إلى مديرى شركات الإعلان الذين يتعاملون مع حسابات بالملايين. إن ثقافة ساعات الدوام الطويل يصعب تغييرها وتقود إلى محاولة الخداع مثل ترك المعطف على الكرسي، أو ترك الحقيبة مفتوحة لإيهام الآخرين بأننا فى مقر العمل فى حين أننا فى المنزل. كيف بدأ ذلك؟ يكافأ العاملون على ساعات عملهم الطويلة بالترقيات والمكافآت ومن ثم يتوقع أن يفعل الآخرون مثلهم للحصول على المنافع نفسها. يشير أحد التقارير إلى أن مشاكل العمل لساعات طويلة فى الولايات المتحدة الأمريكية أكثر منها فى أى بلد صناعى آخر. وهى تتفوق على اليابان وكوريا وهونج كونج وسنغافورة حيث العمل بجهد دؤوب لساعات طويلة هو جزء من الثقافة.

فى الستينيات وجد الباحثون فى كاليفورنيا أن الموت بسبب أمراض القلب يتضاعف عند الأشخاص دون سن (٤٥) إذا قاموا بالعمل لفترة (٤٨) ساعة أسبوعياً، وذلك بالمقارنة مع الأشخاص الذين يعملون مدة (٤٠) ساعة فقط أسبوعياً. فى المملكة المتحدة متوسط ساعات العمل (٤٣.١) ساعة فى الأسبوع، ويمضى ربع العاملين (٦٠) ساعة فى الأسبوع فى موقع العمل حسبما ورد فى «آباء فى العمل». تم تعديل القانون لتقليل ساعات العمل لكن بسبب الثغرات فى القانون ظلت ساعات العمل، على أعلى

معدل في أوروبا. يعتبر طول ساعات الدوام من أسباب تجاوز سائقي القطارات في بريطانيا للإشارات الحمراء والتسبب في الحوادث.

يقول البروفيسور كاري كوبر (Cary Cooper) وهو أحد الباحثين في طول ساعات العمل: إن «العبرة بجودة العمل وليس بطول ساعات العمل». لقد تطورت في بريطانيا ثقافة مشابهة كما في الولايات المتحدة وهي أن العمل أولاً والأسرة ثانياً.

في العام ١٩٩٨م أجرت مجلة (الإدارة اليوم) دراسة على (٦٠٠٠) مدير ووجدت أن (٥٣٪) من الرجال و(٤٨٪) من النساء يعملون ما بين (٤١) ساعة إلى (٥٠) ساعة في الأسبوع. وفي شريحة أخرى وجد أن (٢٨٪) من الرجال و(١٨٪) من النساء يعملون فوق (٥١) ساعة في الأسبوع، ولكن مع أن أكثر من (٧٨٪) من المديرين يعملون أكثر من (٤٠) ساعة في الأسبوع كانت الأرقام أقل منها في السنة السابقة. في الوقت الحالي نجد أن كثيراً من الرجال والنساء يفضلون البقاء بين أفراد أسرهم وأحبائهم على الحصول على الترقيات والمكافآت المشروطة بساعات عمل طويلة.

هناك البعض يعمل قصراً لساعات طويلة، ويعلمون ما يسببه ذلك من آثار صحية ضارة على أجسادهم وإنتاجيتهم وعلاقتهم بأزواجهم وزوجاتهم. (٧٢٪) يقولون إن الساعات الطويلة أثرت في شركائهم، و(٧٣٪) منهم يقولون إن ذلك أثر في علاقاتهم بأطفالهم. هناك تغيير في قيم الأفراد ولكن من هم على قمة الهرم الوظيفي في المنظمات، والذين استلموا المكافآت على طول ساعات العمل، يشجعون ثقافة طول ساعات العمل لتبقى كما هي.

العمل لساعات طويلة يبدو مقبولا جداً من قبل (٤٥٪) من المديرين والمديرين العامين. وأكثر من ثلث المديرين الأقل رتبة، على الجانب الآخر، يعملون ساعات طويلة فقط لأنهم يعتقدون أن عليهم أن يفعلوا ذلك. (٢٢٪) يقولون إن ذلك غير مقبول ولكن ليس لديهم الخيار.

### الرضا الوظيفي:

كشف تقرير مجلة «الإدارة اليوم» أيضاً عن أن الفرق واضح بين المديرين العامين والمديرين في مجالات أخرى وخاصة في الرضا الوظيفي. المدير، والمدير التنفيذي، ومديرو الإدارات يسجلون مستويات أعلى من الرضا الخاص بالأمن الوظيفي، والاتصال بالمرؤوسين وفرص العمل والاعتراف بالأداء والمعلومات الاسترجاعية. لكن

فى المستويات الإدارية العليا وُجد أن (١٨٪) فقط يحسون بالأمن الوظيفى و(١١٪) من المديرين فى المستوى المتوسط و(٩٪) فقط من المديرين الأقل مستوى لديهم إحساس بالأمن الوظيفى. بالنسبة لمسألة الرضا عن الاتصال فى المنظمة وُجد أن (١٩٪) من المديرين الأكثر خبرة راضون عن الوضع الحالى للاتصال مقارنة مع (٦٪) من المديرين فى المستوى المتوسط. وبشكل ملفت للنظر لوحظ أن (٨٪) من المديرين فى المستوى الأقل راضون عن الاتصال فى المنظمة مما يعطى الإحساس بعدم إدراك هؤلاء المديرين بما يجرى فى المنظمة وأنهم جالسون دائماً فى الظلام.

عندما يتعلق الأمر بتقدير الجهود لوحظ أن (٤٪) فقط من المديرين فى المستوى المتوسط يشعرون بتقدير جهودهم، و(٨٪) قالوا إنهم سعداء بروتبتهم. أما فيما يتعلق بفرص التطوير الوظيفى فقد وُجد أن أقل من (٥٪) من المديرين فى المستوى المتوسط حققوا قناعتهم؛ وهذه النسبة تقل كل سنة.

فيما يتعلق بإعادة الهيكلة الحالية فإن الأغلبية (بنسبة ضئيلة) يعتقدون أنها ساعدت فى زيادة الربحية، ولكنهم يرون أيضاً أنها أضرت بالروح المعنوية والإخلاص لدى الموظفين وأدت إلى فقدان المهارات والخبرة الأساسية. فى نهاية التقرير طلب من المديرين أن يعطوا نصيحة للمديرين العامين فيما يتعلق بما يفتقر إليه عملهم. كانت أفضل نصيحتين قدمتا من المديرين هما «زيادة الاستشارة والتفاعل» و«زيادة الاستثمار والمكافآت للموظفين». وفوق كل ذلك يرغب هؤلاء المديرون فى أن تكون هناك أفعال وليس كلمات، وهو الأمر الذى يفتقرون إليه بالفعل.

كيف كان أثر ذلك فى القيادة؟ إن الشعور بعدم القدرة على السيطرة وانخفاض الروح المعنوية وضعف الرضا الوظيفى يكبح موهبة القيادة، وفى الوقت نفسه نجد أن المبادرة أو المخاطرة تلقى العبوس من قبل المديرين.

### تكلفة النجاح؛

متابعة لهذه الدراسة نُشر مقالٌ عام ١٩٩٩م فى «الإدارة اليوم» بعنوان تكلفة النجاح (Cost of Success) الذى كشف أن نصف القوى العاملة البريطانية يشعرون بالاستخفاف بقدراتهم وبالتوتر فى أعمالهم وأنهم يريدون ترك العمل. بعد خضوع (١٦٦٦) مديراً للمقابلة، (٣٧٪) منهم قالوا إنهم يريدون ترك عملهم العام المقبل وذلك لعدم التقدير لما يفعلون، و(٣٥٪) منهم لأنهم شعروا أن العائد من العمل يكفى فقط

لمستوى معيشة متدن، و(٢٢٪) يرغبون في المغادرة بسبب التوتر. وتحذر الدراسة من أن ربع النساء وخمس الرجال عادوا إلى تعاطي الكحول لتخفيف الضغط عليهم.

هذا دليل واضح على أنه عندما يتم فهم القيادة على أنها على قمة الهرم الوظيفي، حتى لو كان الهرم منبسطاً، فإن بقية الأعضاء في المؤسسة يشعرون بالضعف والاستغلال. لا يمكن التعبير عن القيادة من قبل غالبية الناس في هذه المنظمات والتدريب لا يشكل حلاً بمفرده.

### خطوات إيجابية:

تقوم بعض المنظمات باتخاذ إجراءات إيجابية. فمثلاً قررت شركة برايس ووترهاوس (حالياً برايس ووترهاوس كوبرز) (Price Waterhouse Coopers) إجراء التغيير عندما أدركت الإدارة أن الشركة تفقد الكثير من العمال الجيدين خاصة من النساء. لم يأت رد فعل الشركة في صورة تقديم معاملة خاصة للنساء بل جاء في صورة إعطاء المسؤولية للأفراد من خلال تقديم نظام اختياري مرّن يسمى «النظام المرّن»، وهذا النظام يقدم للعمال قائمة من الخيارات تتراوح ما بين العضوية في النوادي الترفيهية والإجازات الإضافية، وصولاً إلى فواتير الرعاية بالأطفال أو التأمين الصحي وتأمين الحوادث. ويقوم الأفراد بـ «الشراء» من هذه القوائم حسب رغباتهم واحتياجاتهم. الآن ظهرت علامات تشير إلى تحسن مسألة الولاء للعمل واستمرت النساء في أعمالهن نظراً لإتاحة الفرصة أمامهن لحل مشكلة العناية بأطفالهن. على الرغم من أن مشكلة العناية بالأطفال هي مشكلة نسائية، إلا أنها بالفعل مشكلة أسرية وإنسانية.

واجهت فروع شركة غذاء عالمية مشهورة في بريطانيا المشكلة نفسها المتعلقة بفقدان المرأة العاملة الجيدة. وكان الحل لتلك المشكلة تدريب المرأة للحفاظ على حقوقها تماماً كما هو الحال عند الرجال. ولقد كوفئت الإدارة على هذا التصرف. وقال أحد المديرين التنفيذيين: «لدينا الكثير من التدريب الجيد، ولكن أهدافه هي تجريدك من شخصيتك المستقلة ووضعك جزءاً من قالب المنظمة».

الاختلاف بين الشريكتين هو أن الشركة الأولى أخذت بعين الاعتبار الحوافز ومشاعر الناس العاملين فيها. يقول كيفن تومسون (Kevin Thomson): «إن إعداد وإدارة المعرفة شيء واحد، ولكن المنظمات تحتاج إلى إدارة المشاعر والقناعات التي

تحفز الناس لتطبيق تلك المعرفة بشكل بناء. وعند هذه المرحلة فقط يمكن لقوام حياة الشركة (رأس مالها من المشاعر) أن يترك أثراً فعلياً في الأداء المالى. وعندما يحدث ذلك سيصبح بإمكان العاملين أن يستخدموا كل ما لديهم من طاقات كامنة بما فيها مهارات القيادة، الأمر الذى سينعكس إيجابياً على الموظفين والعملاء والأهداف المالية للشركة.

### الحالة الأسوأ:

إن أسوأ التقارير التى يتم عملها فى الوقت الحالى هى التقارير التى تتناول أفراداً يضطهدون الآخرين فى العمل. وقد أكملت TUC بعض الأبحاث عن الأشخاص المستبدين ووجدت أمثلة تتراوح بين الصياح بصوت عالٍ والشتم والإذلال المنظم. فمثلاً أوقف أحد المديرين موظفيه فى زاوية الغرفة واضعاً عليهم قبعات المغفلين لاعتقاده أنهم لم يعملوا بجد كاف. فى البداية يبدو ذلك الأمر سخيفاً، ولكن إن وضعت نفسك مكان واحد من هؤلاء الأشخاص فكيف كنت ستشعر؟ لن يكون الأمر سخيلاً بالنسبة لك إلى هذا الحد الآن، أليس كذلك؟

التحليلات التى جاءت فى تقارير TCU تقترح أن هناك العديد من المديرين المتوسطين المسؤولين عن التخويف والتهديد كانوا قد عانوا من المعاملة نفسها فى صغرهم.

يبدو أن هنالك وجهة نظر تقول بأن بعض المديرين الذين كانوا فى بداية السلم فى عهد تاتشر (Thatcher) يسببون المشاكل فى مناصبهم الإدارية. عندما تعتمد القيادة على السلطة والمركز الوظيفى سوف يظهر أولئك الذين يستغلون سلطتهم على الآخرين.

ينتظر الموظفون إيجاد فرصة عمل أخرى، وهو ليس بالأمر السهل، كلما طال هذا الوضع، أصبح من الصعب أن يتكيف معه الفرد. والأمر المثير للسخرية هو أن نجد أن الأشخاص المستبدين يعانون من مشكلة قلة احترام الذات التى لا حل لها.

مثال على ذلك المدير العام لإحدى الشركات العاملة فى مجال صناعة التليفونات النقالية. كان معروفاً بثورات غضبه المتكررة وتهديده للمديرين الذين يجبرهم على حضور اجتماعات المديرين الشهرية على الرغم من جلوسهم فترة طويلة بعد انتهاء ساعات الدوام الرسمية دون مرطبات، ولم يحدث أن تم تغطية نفقات سفرهم من أجل حضور الاجتماعات. وهو أيضاً يستخدم الأسلوب نفسه لدعوة موظفيه لتجمع سنوى ولذلك يحدث نقص فى الحضور ينتج عنه غالباً صرف من الخدمة.

كان يصرخ مديرو الإدارات ويشتمون بسبب معدلات المبيعات. وواحد من هؤلاء المديرين بدوره كان يصرخ ويشتم مرؤوسيه كل ساعة. فقد كانت تلك تجربة مع مديره كان يقلدها. وليس غريباً أن يكون معدل الاستقالات والإقالات عالياً وأن ترفع القضايا ضد الشركة في المحاكم بسبب الطرد التعسفي أكثر من مرة. على كل حال، فإن الشركة كانت تربح الأموال، ومن ثم فإن احترام الناس - سواء العاملين أو العملاء - لم يكن مهماً. حالياً ومع زيادة المنافسة يحاول المدير العام بيع شركته والتعجيل في إنهاء الأزمة قبل الذهاب في سياراته الفيراري. وقد غادر مدير الإدارة منذ ذلك الوقت ولم يعد ثانية.

### العمل المستقبلي:

ماذا عن العمل في المستقبل؟ هل ستكون هناك فرصة للتعبير عن القيادة بواسطة عدد أكبر من القوى العاملة؟ في تقرير بعنوان (الناس في المستقبل) أجرته مجموعة لندن للموارد البشرية، كانت أهم نتيجة هي «أن الأساليب الجديدة في التفكير أهم من الطرق الجديدة في العمل لتحقيق المرونة اللازمة هذه الأيام». وجاء في التقرير أن التركيز على النماذج الحديثة للعمل وعقد المناقشات العامة في سوق العمالة المرنة قد تجاهل أمراً مهماً، وسيستمر في هذا التجاهل - ألا وهو مسألة «مرونة العقلية».

كما أن العقلية الجديدة يجب أن تتعامل مع «ثلاث حقائق صعبة»:

الأولى هي أن مسألة تأمين الوظيفة للأبد قد تغيرت واستبدلت حيث أصبحت عملية الأمن الوظيفي اليوم تعتمد على الأداء، وليس على الطريقة الأبوية في المعاملة.

ثانياً، يتعين على العاملين معاملة أصحاب العمل على أنهم عملاء يشتررون الخدمات الوظيفية التي يقدمها هؤلاء العاملون. وهذا يعني أن الموظفين يرون أنهم موظفون في أعمالهم الخاصة (توظيف ذاتي)، ومن ثم يكونون حريصين على المحافظة على أعمال عملائهم، ويتم مكافأتهم بناء على ذلك، ويكتسبون أيضاً مهارات تقدمية تحسن من قدراتهم الوظيفية داخل وخارج منظماتهم الحالية.

ثالثاً، يحتاج الموظفون إلى إدراك أنه على الرغم من أن شركاتهم توفر لهم تدريباً جيداً يساعدهم على اكتساب تقدمية، إلا أن المسؤولية العظمى في التطوير تقع على عاتقهم. وهذا الأمر يحول الموظف من مجرد أداة فرعية لا سلطان لها إلى عنصر فعال وملتزم.

هذا الأسلوب يدعى صفقة التوظيف الجديدة. ولكن البروفيسور أمين راجام (Amin Rajam) (وهو المؤلف المسئول للتقرير المفوض من قبل TUC, CBI. مكتب رئاسة الوزراء والشركات الرائدة) يقول: إن ذلك المفهوم قد فشل فى أن يصبح واقعاً.

يبين التقرير أن «المهارات والصفات التى يحتاج إليها الأفراد لمسايرة عدم الأمن الوظيفى المرتبط بفكرة إمكانية التوظيف غير موجودة فى العديد من المنظمات..... إن جزءاً من المشكلة يتمثل فى أنه فى المجالات الأخرى للإدارة البشرية، أساء المدبرون فهم مدى ما يحاولون عمله وبالفوا فى تقرير إمكانياتهم لعمل ذلك، وقللوا من شأن السخرية التى قد يسببها سلوكهم».

يبين التقرير بوجه خاص أن (٩٥٪) من الشركات تنقصها القيادة على كل المستويات القادرة على تحفيز الناس فى جو من التغير السريع. يستنتج التقرير أن المهارات، والحساسية والخبرة فى إدارات الموارد البشرية لحل ذلك تبقى بحاجة إلى تطوير العديد من المنظمات.

وكما يقول أبراهام ماسلو (Abraham Maslow): «تم بيع الطبيعة البشرية بثمن بخس». لذلك، فإن القيادة مرة أخرى مقموعة من قبل ما أسميه «عقلية الإدارة» كيف يفكر المدبرون وكيف يرون العالم؟

### التخطيط لتعاقب المديرين؛

تعتبر مسألة التخطيط لتعاقب المديرين من الأمور المهمة الأخرى لتطوير القادة فى الهيئات والمؤسسات. ويبدو أن هناك أزمة بين المنظمات القديمة ذات التنظيم الهرمى والمنظمات الحديثة ذات التنظيم الأقل هرمية. يجب أن تتوافر التحديات الحقيقية فى مكان العمل، ويجب أن يتم الاعتراف بجهود الموظفين فى التعامل مع هذه التحديات، وهذا الاعتراف يجب أن لا يعنى الترقية فقط. وفى الوقت نفسه يتعين على أصحاب المناصب العليا أن يغيروا من عقليتهم التى لا تزال مرتبطة بالأفكار القديمة التى ليس لديها دافع سوى الوصول إلى «القمة». إن القوة والتنافس على الوصول إلى مناصب معينة هى الطريقة القديمة، ومع ذلك فإن هذه الطريقة القديمة لا تزال تعمل حتى الآن بسبب وجود مثل هؤلاء الأشخاص فى المناصب العليا الذين تم مكافأهم بهذه الطريقة نفسها ولا يزالون يتبعونها فى أسلوب إدارتهم. هذا مجرد مثل واحد لكى

نبين أن المنظمات لا تزال تعمل بالأسلوب الهرمي وأن الفكر السائد في هذه المؤسسات يتبع الأسلوب نفسه. فلا يزال الناس يفهمون القيادة على أنها المنصب.

### الوعي الجديد:

يسأل الناس اليوم لماذا يتحتم عليهم أن يبيعوا أرواحهم إلى الشركات التي تضمحل بين ليلة وضحاها؟ لماذا يجب أن يعملوا ساعات متعبة وصعبة ليحصلوا على أموال أكثر ما داموا سيكونون متعبين جداً ولن يستطيعوا التمتع بهذا الدخل الزائد؟ يعيد البشر التفكير في أولوياتهم ويعيدوا تعريف فكرتي النجاح والإنجاز. يعرف القاموس النجاح بأنه الحصول على الثروة، الشهرة أو المركز. هناك دليل قوى بأن المملكة المتحدة أصبحت، مثل الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أنانية الرأسمالية الحافلة بالسباق بين الأفراد المتمثلة بـ «أريد أن أكون» و«أريد أن أملك»، بالإضافة إلى ذلك هناك دليل على أن أولئك الذين تأثروا بالتأشيرية سلخوا ذلك الطريق. على أي حال ثمة اتجاه واضح لنظرة أخرى للنجاح يمكن رؤيته على جانبي الأطلسي حسبما ذكر المخترع الأمريكي العظيم إميرسون (Emerson):

«إن النجاح هو أن تضحك كثيراً ودائماً، وأن تفوز باحترام الأناس الأذكىاء وحب الأطفال، وأن تكسب تقدير النقاد الشرفاء وتتحمل خداع الأصدقاء المزيفين، وأن تقدر الجمال وترى الجوانب الأفضل في الآخرين، وأن ترحل عن العالم وعندك طفل بصحة جيدة أو حديقة جميلة أو حالة اجتماعية مؤمنة، وأن تعرف أن حياتك كانت سبباً في تسهيل العيش لإنسان آخر».

### الجيل X:

إن القوى العاملة في العديد من الأنحاء تتغير ويتغير معها الموقف من العمل الذي لا يزال غايته الوصول إلى مستوى مجلس الإدارة. قادت النساء هذا التغيير سعياً وراء المرونة، لكن هناك اليوم تغيير أوسع تقوده تطلعات جديدة نحو «الجيل X». هناك دراسة من معهد القيادة في جنوب كاليفورنيا قامت بمقارنة الجيل X الذي ولد بين عامي ١٩٦٥-١٩٨١، وأسلافهم البيبي بومرز (Baby Boomers) (١٩٤٣-١٩٦٤). أظهرت المقارنة أن هناك أربع سمات للجيل X لها تطبيقات تتعلق بمواقع العمل في الوقت الحالي والقيادة في المستقبل. هذه السمات هي:

١ - تتبع الحاجة إلى التوازن بين العمل والحياة الشخصية من كون هذا الجيل أبناء لوالدين عاملين. لقد شعروا أنهم مهجورون من صحة أبيهم، وتأكد ذلك بالحقيقة القائلة بأن هناك نسبة عالية من أطفال هذا الجيل لهم والدان منفصلان. لذلك فإن أفراد هذا الجيل يحتاجون إلى وقت أكثر للحياة الأسرية.

٢ - الحاجة إلى الحركة: يرى أفراد هذا الجيل أن التحديات والأجور الأفضل تأتي من خلال تغيير الشركات، وليس من خلال انتظار صعود السلم الوظيفي مرة واحدة. لقد رأوا أن كل وظيفة تبني مهارات للوصول إلى الوظيفة التالية، ورأوا أن الولاء يكون للنفس وللزملاء وليس للعمل أو للشركة.

٣ - المهارة في استخدام الحاسبات الآلية التي نمت معهم. فالأجيال القديمة تحتاج إلى تدعيم استخدام هذه المهارة وليس تقييدها.

٤ - الحاجة الكبيرة إلى مكان عمل يسود فيه الشعور بالمجتمع الواحد. هذه هي بيئة العمل المفضلة لديهم، وهي البيئة التي يرتبط العمل الجماعي بها ارتباطاً مركزياً.

وتعتبر هذه البيئة صعبة في ظل الهرم الإداري الذي يتدافع فيه المديرون إلى المراكز الأعلى. لذلك هناك شكل جديد مطلوب للمنظمات، والذي يسمح للفرق والمجموعات المتجانسة بأن تزدهر وللقيادة بأن تعبر عن نفسها بشكل أكبر.

يقول تشارلز هاندي (Charles Handy) في كتابه «ما وراء الحقيقة»: «إن رجال ونساء الجيل X يتساءلون فيما إذا كانت حياتهم العملية الحالية تستحق ذلك أم لا». ويضيف «إن فكرة امتلاك المنظمات لأوقات الناس وعقولهم هي فكرة قديمة وتزداد قدماً». ويقترح أنه «يجب أن تصبح المنظمات مجتمعات وليس ملكيات، ويجب أن يكون الأشخاص العاملون فيها أعضاء وليس موظفين».

قامت جامعة برييك (Birbeak) بدراسة (٦٠٠) خريج ووجدت أن هؤلاء الخريجين قد قرروا - حتى قبل أن يبدأوا العمل - أنهم لن ينفوا حياتهم من أجل مهنتهم وأنهم لا يعتقدون أن الساعات الطويلة في العمل سوف تؤدي إلى الترقية. على أي حال لوحظ أن الخريجين ملتزمون جداً بعملهم لدى المنظمات التي يعملون بها. وعندما سئلوا عن أوجه العمل ذات الأهمية الخاصة بالنسبة لهم ذكر (٨٧٪) منهم نوع العمل الذي يحبونه في حين ذكر (٦٤٪) منهم الوظائف ذات التحدي الفكري. يمكن مقارنة ذلك بـ (١٥٪) ذكروا الترقية السريعة و (١١٪) فقط ذكروا الأجور العالية. سيكون التحدي هو إذا ما كانت المؤسسات سوف تلبى رغبات هذا التغيير أم أن هؤلاء الشباب سوف ينتهي بهم الأمر بأن يتكيفوا مع الوضع القائم.

## ماذا يريد الرؤساء؟

إذا عكسنا الوضع ووضعنا احتياجات هؤلاء الشباب فيما يمكن أن نطلق عليه مراكز «القيادة»، فسوف نرى أن هؤلاء الشباب لا يزالون عالقين بالنموذج القديم للتفكير الذى يرى العمال بدون عقول. هناك دراسة لأندرسون للاستشارات (Andersen Consulting) وجدت أن أصحاب العمل يبحثون عن الشباب الذين لديهم «الاستعداد للعمل» الذين لهم القدرة على التلاؤم فى مؤسساتهم بسرعة وسهولة ولا يجادلون فى كيفية عمل الأشياء. بمعنى آخر، هؤلاء الذين فى القمة يريدون التلاؤم والطاعة وليس القيادة فى مؤسساتهم.

طبقاً للتقرير، فإن الحماس والرغبة فى العمل الجاد كانا أكثر أهمية من المؤهلات. فى الواقع، هناك (٩٪) فقط من أصحاب العمل ذكروا المؤهلات. فيما يبدو أن التعليم والتفكير ليسا مطلوبين حتى لو تكلم البعض عن «العمال المتعلمين». أكثر من الثلث ذكر مهارات الاتصال ومهارات التعامل بين الأفراد.

قرابة نصف الذين شملهم المسح قالوا إنه من الصعب أن تجد شباباً متحمساً، مرناً ولديه «نزعات صحيحة». قالوا إن المدارس لا تخرج الموظفين الناجحين وتركز أكثر على المؤهلات. هذا يعنى أن الشركات التى تعين الخريجين تكون دائماً قلقة بشأن كيفية أداء هؤلاء الموظفين وتتساءل هل تكلفة تدريبهم ستكون مثمرة؟

بالتأكيد ليست القضية هنا فيما تفعله المدارس والجامعات من تخريج الكثير من الأفراد ذوى التعليم الجيد، ولكن حاجة المنظمات التى تعينهم إلى التغيير كى يزدهر وينجح الموظفون الأذكياء. فيما يبدو أن الكثير من أصحاب العمل يبحثون عن موظفين مثل ذكور النحل الذين يعملون بتوافق تام مع بيئتهم. إذا كان الحال كذلك، فإنه لن يكون هناك قيادة يمكن أن تنمو فى هذه المنظمات. ولكن هناك علامات بأن جيل الشباب لن يقبل ذلك، وهذا الأمر يستحق البحث بسبب علاقته بالبحث عن القادة.

## الشباب يتحدثون؛

قام شابان فى العشرين من العمر بإنشاء مركز أبحاث أطلقا عليها اسم «أفكار الألفية». وقد قاموا بإرسال متطوعين إلى (٩) مدن لتوزيع استفتاء على مجموعة كبيرة من الشباب. كان معدل أعمار شريحة الشباب المستهدفين (١٩،٧) عاماً، وقد كانت نسبة كبيرة منهم طلاباً منتظمين، خاصة فى الجامعة. أشارت النتائج إلى

وجود مجموعة كبيرة من الناشئين الملتزمين الذين كانوا مصممين على التحكم فى نجاحهم.

أظهرت الدراسة أيضاً أن هناك إجماعاً داخل هذه المجموعة بأن وراثة الثروة، والمكانة والتعليم الخاص لم تعد شرطاً للنجاح. لم يكن الدافع الذى قادهم هو جمع الثروة المادية بل كان إدراك الطموحات وتحقيق الذات، (وهو مصطلح طوره أبراهام ماسلو Abraham Maslow الذى يعنى أن تصبح أفضل ما تستطيع وأن تعيش حياة هادفة). هذا الجيل لا يريد قادة بحكم مراكزهم يفعلون لهم كل شىء، بما فى ذلك القادة السياسيين.

كان لدى كثير من هؤلاء الشباب ذوى العشرين عاماً شعور كبير من عدم الثقة فى العملية السياسية ورأوا السياسة مجرد أشياء مكررة فى عدة قطاعات. كان أحد مؤسسى مركز الأبحاث هو أحد الأعضاء فى هيئة مستشارى الشباب بالوحدة السياسية رقم (١٠)، وكان مستوى خبرته غير مطمئن. «لقد كانوا مهتمين بوسائل الخداع كى يجذبوا الشباب بإعطائهم إيصالات للرياضيات والفنون المجانية أكثر من اهتمامهم بتعليم الشباب حول دور السياسة».

قام مورى (Mori) و(WFD) بعمل اقتراع بين «٢٠ شيئاً» ووجدوا أن واحداً من خمسة يقول إنهم مهتمون جداً بمسألة عدم التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وأنهم مستعدون لقبول تخفيض رواتبهم مقابل الحصول على وقت فراغ. ويعتقد (٩٢٪) ممن تقل أعمارهم عن (٢٥) سنة بأن القدرة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية هى أمر مهم بشكل كبير أو بشكل معتدل. وعندما سئلوا عما جعلهم يلتزمون بالعمل لدى الجهات التى يعملون بها أشارت إجاباتهم إلى أن هذا التوازن بين العمل والحياة الشخصية يحتل مرتبة أعلى من مرتبة اهتمامهم بنوعية رؤسائهم أو بفرصة الحصول على ترقية فى العمل. هذا التغير يختلف تماماً عن وضع الشباب المحترفين فى الثمانينيات. وفى حين ورث الناس عبئاً ثقيلاً هذه الأيام إلا أنهم يرفضون فكرة المكافآت المادية مقابل العمل لساعات طويلة، خاصة الشباب ما بين (١٨)، (٢٥) عاماً. لقد تغيرت القيم والأولويات.

نحن على قمة المطالبة بالتغيير الذى يجب أن يتزامن مع العولمة والتقنية المعلوماتية. إنها الحاجة إلى التعبير عن الروح الإنسانية والطاقات والقدرات للوصول إلى شىء أفضل. إنها الحاجة إلى التعبير عن قيادة الفرد.

أعد مركز الأبحاث المستقل، ديموس (Demos) تقريراً أوروبياً واسع النطاق تحت عنوان «الجيل المجهول X وأخلاقيات العمل الجديدة» أظهر التقرير أن شريحة الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين (١٨) و(٢٤) عاماً أقل ارتباطاً بفكرة العمل المنظم عن الذين يكبرونهم سناً، ومهتمون أكثر بتطوير الاهتمامات والمهارات الفردية المفيدة. وقد ظهر هذا أيضاً في مسح طلابي عالمي أعده مركز كوبرز وليبراندز للأبحاث (Coopers and Lybrand) كان أهم شيء لدى عينة البحث هو «تحقيق حياة متوازنة والحصول على حياة مجزية خارج العمل». لقد وضعوا «نمو الشخصية» في مرتبة أهم من التطوير الوظيفي.

سوف يظهر أن هناك فجوة بين الأجيال. فـ «المدرسة القديمة» تعمل بنظام «عقلية إدارية» منتهية المفعول، ولكن بسبب طريقة تفكيرهم واهتماماتهم الشخصية، فهم لا يزالون متمسكين بآرائهم. هذا بسبب كون الكثيرين من «القادة» الذين يعتمدون على مراكزهم يشعرون بالتهديد. إنهم خائفون أن يفقدوا أساس قوتهم لأنه رغم أن الكثير منهم قد أساء استخدام السلطة في مراكزه القيادية، إلا أن تلك المراكز أصبحت جزءاً من هويتهم. إن قضايا التنظيمات مثل التحرش الجنسي في مكان العمل لا تتعلق بالجنس ولكنها تتعلق بمسألة القوة، كما هو الأمر بالنسبة للاستبداد. وتظل مسألة عدم الكفاءة دون مساس بسبب القواعد والإجراءات التي وضعت لحماية المديرين مثل التقاعد المبكر. إن صفات الإبداع والابتكار والمبادرة تتعرض للكبت من خلال آليات التحكم والسيطرة. لا يستطيع الفرد أن يعبر عن مهارة القيادة التي بداخله ولا يمكن للدورات التدريبية وحدها أن تغير هذا الأمر.

## تغيير النموذج؛

على أي حال فإننا يمكن أن نجد منظمات يكون فيها الأمر عكس ذلك ومنظمات أخرى سوف تتبع وأخرى جديدة سوف تنشأ. تعتبر الفترة الحالية فترة شيقة ومثيرة للعيش فيها، فإننا ماضون فيما يمكن أن نطلق عليه «تغيير النموذج». تم استخدام الفكرة في البداية من قبل الفيلسوف والمؤرخ العلمي توماس كون (Thomas Kuhn) الذي استخدمها لوصف النظريات والأساليب والقيم المستخدمة في وسط المجتمعات العلمية. عندما يحدث تغيير ما في النموذج فإنه يكون تغييراً ثورياً ويطلق عليه اسم تغيير النموذج.

انتشر اليوم استخدام المصطلح بشكل كبير لتعريف إطار تفكير معين أو طريقة معينة لفهم الواقع. فالأمر يشبه الدخول في الهوة السوداء في الفضاء الخارجي

والخروج منها دون معرفة ما سيكون الأمر عليه في الجهة الأخرى. على أى حال فبمجرد خروجك من الهوة سترى هناك أضواء ذات ألوان مختلفة تمكنك من رؤية بعض الأشياء التي تشير إلى ما سيكون الأمر عليه عندما تخرج. ونحن نتعرض لبعض من هذه الأضواء في الوقت الحالي.

### أضواء تقودنا إلى الطريق؛

الضوء الأول هو العالم المختلف الذي سوف ينبعث نتيجة تكنولوجيا المعلومات. لقد بدأت تكنولوجيا المعلومات في خلق شبكة مفتوحة، إلا أنها في الوقت نفسه تخلق ضغوط العمل المتزايد على الأفراد؛ لأنها تحاول أن تكون موجودة ضمن النموذج القديم والتنظيم الإداري الحالي. لقد استخدمنا قشور التقنية فقط مع أنها سوف تؤثر في حياة الناس جميعاً، لهذا يجب علينا استخدام التقنية كي تمكن الأفراد من بناء علاقات وحل القضايا التي تؤثر فينا جميعاً.

الضوء الثاني هو العولة والكونية. إنه سوق مفتوح خرج إلى الحياة وسبب هذا التناقض، فمنذ الوهلة الأولى كانت هناك فرصة غير مسبوقة لصنع سوق جديد، جعل الأسواق التقليدية تنكمش أو تصبح منافساً قوياً. فمن وجهة نظري، إن أهم أهداف العولة هو السلام العالمي، الطعام للجميع والتعليم لكل طفل. بمعنى آخر، يجب علينا أن نأخذ تحديات العولة كي تخلق عالماً أفضل، وليس فقط سوقاً اقتصادياً للاستهلاك الفوضوي لا يستفيد منه إلا الأغنياء والأقوياء فقط.

أما الضوء الثالث فهو ما يتعلق بالبشر، وبالتحديد معرفتهم وتحقيقهم لذواتهم. فالقوة العاملة الشابة لم تعد تقبل أن تأمر بما تفعله بدون نقاش وبدون تفكير مستقل. فهم يريدون أن يختاروا ويقرروا مصيرهم العملي والشخصي اللذين يرونهما في الدرجة نفسها من الأهمية. كتب ألفين توفلر (Alvin Toffler) قائلاً: «إن من سخریات التاريخ الكبرى أن يظهر الآن نوع جديد من الموظفين المستقلين لا يمتلك في الحقيقة الوسائل اللازمة للإنتاج. إن وسائل الإنتاج الحديثة لا توجد في صندوق أدوات الحرفي أو في ماكينات عصر المكنة، بل توجد في رؤوس الموظفين التي سيجد فيها المجتمع المورد الوحيد الأكثر أهمية وقوة وثراء للمستقبل.

في هذه الرؤوس، توجد الأفكار والرغبات والإبداع لتغيير منظماتنا كي تخدم العالم، هذا العالم الذي تعتبر فيه القيم والإلهام وتحقيق الذات لها أهمية التقنية

نفسها والريح، إنه عالم أكثر انفتاحاً وأفضل من عالمنا الحاضر، هناك لهفة للتعبير عن مواهبنا القيادية التي تغيب عن عالمنا في الوقت الحاضر.

### ويستمر البحث:

في بداية الألفية الجديدة نحن في رحلة بحث عن القادة، إنها رحلة لكل إنسان. إنها رحلة تصفها مارجريت ويتلى (Margaret Wheatley) بأنها «ليست أقل من بحث عن مصادر النظام في عالمنا». إنها رحلة سوف تشارك فيها وأنت تقرأ هذا الكتاب، ومثل الكثير من الرحلات، سوف تستلزم مواجهة للمخاوف والتساؤل عن قناعاتك. لكن أيضاً، كمثال أية رحلة، سوف تحتوى على تجارب جديدة وفهم مع إثارة وتعجب مما سيأتى به التعليم والأمكنة الجديدة. وأول مكان سنبدأ منه هو التساؤل عن المفهوم الذى نسميه «القيادة».



## الفصل الثانى

### المبادئ السبعة للقيادة



إننى أعتبر أن جوهر جميع الديانات هو القلب الطيب، راحة البال، العاطفة، الغفران، احترام حياة الآخرين، والإحساس بالأخوة مع الآخرين. فهذه المبادئ هي الرسالة الرئيسية للديانات المختلفة. فنحن نستخدم المادة ذاتها، كالذهب مثلاً، إلا أن كلاً منا يشكلها وفقاً لاحتياجاته. وبالمثل فإن للديانات المبادئ نفسها، إلا أن متطلبات حياتنا اليومية تتميز بطرق جديدة.

دالاي لاما (Dalai Lama)

عندما يحاول الكثيرون استيعاب مفهوم القيادة فإنهم يبحثون عن تعريف لهذا المفهوم. وهذا يعنى طرح السؤال: «ماذا تعنى القيادة؟». يعبر العديد من الأشخاص عن مفهوم القيادة بمعانى متعددة. لذا، فإن أى تعريف لهذا المفهوم يعتبر تعريفاً ذاتياً غير كامل. ومع ذلك حاول الكثيرون إيجاد تعريف لمفهوم القيادة. فلنلق نظرة على بعض هذه المحاولات.

### تعريف مفهوم القيادة:

هناك تعريفات عديدة للقيادة نذكر منها:  
تعتبر القيادة، إلى حد ما، مثل الجمال: حيث يصعب تعريفها، إلا أنه يمكن التعرف عليها بمجرد رؤيتها.

القيادة لا تعنى التحكم، بل هى فن إقناع الآخرين للعمل على الوصول إلى هدف مشترك. إذا كان للقيادة فى الظروف والحالات المختلفة مفهوم عام مشترك فإنه يتمثل فى المبادرة فى مواجهة المواقف الصعبة وفى التغلب على الظروف وتحويلها، وليس فى مجرد ردود الأفعال تجاه تلك المواقف أو الانصياع لها.

القيادة عبارة عن التحرك نحو هدف ما، وليست التخطيط بلا هدف.

لا يستطيع أحد فهم واستيعاب معنى القيادة دون إدراك أنها مفهوم محير، لكنه فى الوقت ذاته مهم جداً، مفهوم يرتبط بالعاطفة إلا أنه ينتهج منهجاً عقلانياً يتوجه نحو هدف واحد، وهو مفهوم ينطوى على الالتزام بالصبر، ولكن يأخذ بالاعتبار اغتنام الفرص، وهى قوة يُعز علىها بالنواجز من قبل الظموحين ويفذها الآخرون. إنها قدرة تنمو وتزدهر فى الظروف التى قد تكون لا أمل فيها، لكسب نتائج قد يحفها الانتصار أو يحيط بها البؤس. وربما لا ينتبه لها الكثيرون، فى حين أنها هى الكفاح العظيم الذى نخوضه لتحقيق النصر، والذى هو العادة الطبيعية للقيادة.

القيادة هى إطلاق العنان للإمكانات البشرية.

يُنظر إلى القيادة على أنها فى الأصل مجموعة سلوكيات تتأثر إن لم تتحدد بثقافة وتجارب حياة الفرد.

جميع القادة هم ذوو سلطة فعلية أو مرشحون لأن يكونوا كذلك، ولكن ذوى السلطة ليسوا جميعاً قادة.

القيادة هى عاطفة منظمة ومضبوطة.

... الصورة النمطية القديمة هى التى تحدد نظرتنا للقيادة وما يجب أن يكون عليه القائد.

إن نظرتى الخاصة بالقيادة التنفيذية الفعالة، أو القيادة ذات الرؤية، لا تقتصر على سمات القائد الشخصية فحسب، ولا على سلوكه فقط، ولا على المواقف، إنما تشمل الثلاثة معاً.

بعد قراءة هذه التعريفات، هل ترى أنك الآن أصبحت تعرف أكثر عمّا تنطوى عليه القيادة؟ جميع هذه التعريفات تُسهم فى فهمنا للقيادة، لكن لا أحد بينها «شامل» بالدرجة التى توضح تماماً مفهوم القيادة. يتضح لنا من هذه التعريفات أنه على الرغم من كثرة ما كتب حول موضوع القيادة، لا يوجد تعريف واحد لها، بل جميع التعريفات جاءت شخصية وفردية، لذا يتوجب علينا اتباع منهج آخر لتحديد معنى القيادة.

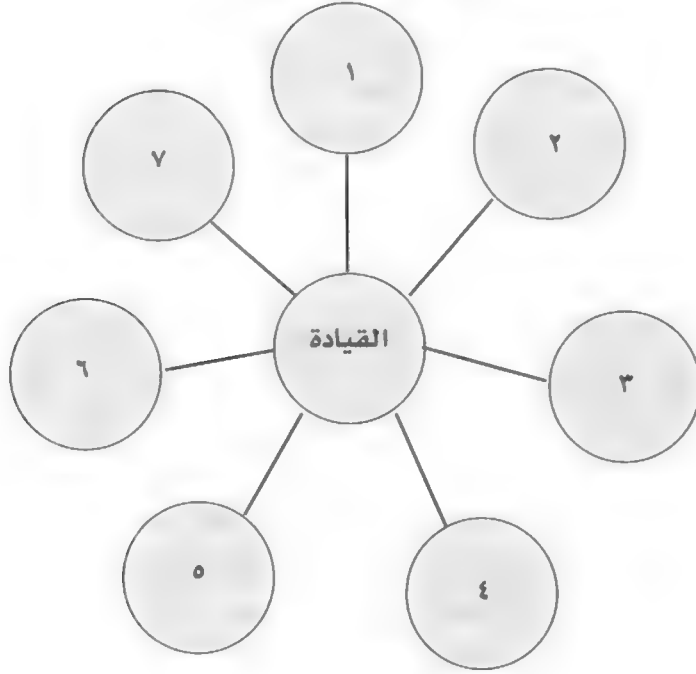
## مبادئ القيادة:

وفقاً لما ورد فى القاموس فإن كلمة مبدأ تعنى «أكثر خصائص الشيء أهمية وهى التى تحدد هويته». عند البحث عن قادة فإننا نجد زخماً هائلاً من الموارد التى تدلنا على وجود مبادئ جوهرية عديدة يركز عليها مفهوم القيادة، وهذه المبادئ بحاجة إلى توضيح. بالنظر إلى هذه المبادئ يمكن أن يتكون لدينا فهم أفضل لمفهوم القيادة. لذا يحاول هذا الفصل تحديد المبادئ الأساسية التى يقوم عليها مفهوم القيادة وكيف قام بشرحها بعض الأشخاص. وفى الواقع هناك كم هائل من المعرفة التى يمكن استكشافها فى هذا الموضوع.

إذا ما قمنا بذلك فإنه يمكننا أن نكون أكثر فهماً واستيعاباً لهذه الظاهرة البشرية المسماة «القيادة»، وقد تتبدى لنا خلال ذلك العديد من المفاجآت. هذه المبادئ السبعة

فى بعض الحالات تمثل تحدياً للمفهوم المعاصر للقيادة، رغم أنها تضع أمامنا مسلكاً مثيراً لمجابهة الأزمات الآتية التى تمر بها القيادة فى المجتمع الحاضر.

#### المبادئ السبعة للقيادة



#### المبدأ الأول، هنالك فرق واضح بين القيادة والإدارة؛

كتب توم بيترز (Tom Peters): «الفرق بين المديرين والقادة كالفرق بين النهار والليل. فالأول يعنى الالتزام بالثبات والسيطرة والتحكم من خلال الأنظمة والإجراءات، فى حين أن أساس نجاح القادة مبنئ على التغيير».

على أى حال هناك عمل أشمل، ولكنه أقل شهرة وهو للبروفيسور الأستاذ الدكتور أبراهام زالنك (Abraham Zaleznik) (من جامعة هارفارد) الذى حدد بشكل واضح الاختلاف بين الإدارة والقيادة. بدأ بورقة عمل بعنوان: «مديرون وقادة، هل

هم مختلفون؟». جادل زالزنك (Zaleznik) بأن الاختلافات العميقة بينهم هى فى الطريقة التى يفكرون بها، كيف يتفاعلون، كيف يعملون ويتطورون.

### السلوك الإدارى،

توسع زالزنك (Zelevnik) فى بحثه فى الموضوع بنشر «اللفز الإداري» حيث شرح فيه أن المديرين يميلون إلى تبني توجهات سلبية ومجردة تجاه الأهداف، معتبرين أنها مجرد وسائل لإنجاز العمل المطلوب. ومن هذا المنظور يحاول المديرين حل المشكلات التى تواجههم، فيلجؤون إلى البحث عن تسويات وحلول وسط فى التعامل مع الأفراد والأفكار. يقول زالزنك (Zaleznik) إن المديرين «ينظرون إلى أنفسهم على أنهم أوصياء على نظام موجود ومنظمون له، وبه يُعرفون ومنه يُمنحون المكافآت».

من الواضح من خلال هذا المنظور أن عملية اتخاذ القرارات بطيئة، وأن حدوث أى تغيير يعتبر تحدياً ليس للمنظمة فحسب، بل للمديرين الذين كوفئوا على محافظتهم على هذا الوضع، فهم قلقون إزاء استمرار امتيازاتهم ومكافآتهم فى المستقبل.

ويضيف زالزنك (Zelevnik) قائلاً إن ما يقلق المديرين هو دور الأفراد أكثر من الأفراد أنفسهم. لذا فهم يحاولون تعزيز قيمهم الذاتية وقدرهم عن طريق المحافظة على الإجراءات والأنظمة الموجودة. يضع المديرين نظاماً حكومياً يعتمد الروتين وعدم الوضوح والجمود للحفاظ على الهياكل التنظيمية الحالية المسيطر عليها. فالمديرون لا يأخذون فى الاعتبار رؤى وعواطف الأفراد، إنما يكتفون بالأداء. وينتج عن هذا نهج تفكير يتبع أسلوباً يعالج كل مشكلة بمعزل عن غيرها فى كل مرة، وباستخدام حسابات تفصيلية وأساليب الإكراه والإخضاع وقدر كبير من السياسة.

وقد نجد فى منظمات اليوم أن المديرين يستخدمون كلمات وعبارات لكسب قلوب الأفراد ورضاهم إلا أن الأفعال هى المهمة فى النهاية. وبالنسبة لزالزنك (Zaleznik) فإن أهم خصائص العقلية الإدارية أنها مُبرمجة ومقاومة بشدة للتغيير، وهذا ما يفسر سبب سماعنا للغة تتبنى التغيير فى حين أن الأفعال لا تتبني بذلك ولا تتبناه. إلا أن زالزنك (Zaleznik) يضيف قائلاً: إن هناك تفاوتاً وإيماناً عميقاً بالتقدم من قبل المديرين، وفى الوقت نفسه هناك رفض يتضمن القدرة على إغفال أخطاء الإهمال التى يمكن أن تؤدي إلى الموت البطيء للمنظمات.

## سلوك القيادة:

على عكس المديرين فإن القادة، وفقاً لما يقول زالزنك (Zaleznik)، يتبنون موقفاً شخصياً وسلوكاً فعالاً تجاه الأهداف، ناظرين إلى تحقيق هذه الأهداف على أنها هى الجوهر. فهنا يعمل القادة بروح معاكسة لروح المديرين، محاولين تطوير أساليب جديدة لإيجاد حلول للمشكلات المؤرقة. فالقادة قلقون حيال الأفكار وكيفية تأثيرها فى الأفراد، وهم يتعاملون مع الأفراد بأسلوب يعتمد على الحدس وتقمص الدور، متسائلين: «ما الذى سوف تعنيه هذه الأحداث والقرارات بالنسبة للجميع؟». من هذا المنطلق يرينا زالزنك (Zaleznik) أن القادة يتحنون الفرص للتغيير كما يتطلعون إلى تغيير العلاقات الإنسانية والاقتصادية والسياسية بشكل جذري.

إن المديرين غالباً ما يعمدون فى حياتهم المهنية على إظهار النرجسية، فى حين نجد أن القادة لا يعتمدون على الألقاب والأدوار الوظيفية للإحساس بهويتهم. فى الواقع، يجادل زالزنك (Zaleznik) بأن القادة يشجعون على التنظيم الإدارى والذى قد يبدو مضطرباً وغير منظم للآخرين، إلا أنه يمثل حافزاً ودافعاً للأفراد، وغالباً ما ينجم عنه نتائج تفوق المتوقع. فبالنسبة لزالزنك (Zaleznik)، فمفهوم القيادة يتعدى كونه إدارة للإجراءات وخطوات العمل. فهو، فى الحقيقة، أن القادة غير ملتزمين بتلك الإجراءات، بل هم المتحدون لها للوصول إلى أفعال غاية فى الإبداع.

## أساسيات:

على أية حال، فإنه بالنسبة لى فالاختلاف الرئيسى بين مفهومى الإدارة والقيادة يكمن فى الافتراضات الأساسية التى يتعامل من خلالها ويكونها المديرون والقادة حول الأفراد العاملين فى المنظمات، وحول الطبيعة البشرية، وحول ما هو مهم. ويتضح هذا فى عمل زالزنك (Zaleznik) على الرغم من أنه لم يقل ذلك صراحة. فما زال المديرون ينظرون إلى الآخرين وكأنهم موارد متاحة، فى حين ينظر القادة إلى أنفسهم والآخرين من خلال نجاح المنظمة.

ختاماً، يتساءل زالزنك (Zaleznik): إن السؤال الملح هو ما إذا كان الرأى الإدارى نتاج تكوين المنظمات أو نتاج نوعية الأفراد الذين يسعون للحصول على السلطة باعتبارهم مديرين. يعتبر هذا السؤال جوهرياً لمستقبل المنظمات، ومن المحتمل أن تكون الإجابة عنه أحد عناصر كلا السؤالين. فمن الصعب بمكان تغيير التراكيب الهرمية التى تعتمد عليها المنظمات، وهى تشجع بعض السلوكيات عن طريق مكافأتها. فكيف حدث ذلك؟

وفقاً للبروفيسور جون كوتر (John Kotter) وهو أيضاً من جامعة هارفارد إن المشكلة برزت منذ قرن مضى عندما بدأنا بإنشاء آلاف المنظمات الكبرى وبدأت عملية تطوير «المديرين» لإدارتها. أما بالنسبة لى وآخرين، فإن المشكلة قد بدأت قبل ذلك ولكنها ازدادت وتوسعت فى القرن الماضى.

### نشأة الإدارة:

وُلِدَ مفهوم الإدارة من رحم الثورة الصناعية عندما نزحت القوى العاملة من الريف للعمل فى المصانع الجديدة. ودعت الحاجة إلى توظيف عدد من الأفراد من أجل مراقبة القوى العاملة غير المتعلمة والتأكد من مردودات الإنتاج، ومن هنا وُلِدَ المدير.

فهُجِرَ محل الحدادة فى القرية، وهُجِرَ محل بيع الأحذية الكائن على جانب الطريق، وترك الخياط مقعده، ورحل جميع هؤلاء المهنيين (العاملين) من قراهم وهاموا على وجوههم فى المدن، حيث نشأت المصانع الضخمة.

تفتح بوابة المصانع لهؤلاء العاملين فى الصباح الباكر ليدخلوا لإنجاز مهامهم اليومية، وما أن ينهوها فى المساء حتى تغلق البوابة خلفهم.

وبسكون وتفكير عميق، يعود هؤلاء الرجال إلى منازلهم. ولم يعودوا يحملون مفاتيح ورشهم لأن الورشة والأدوات والمفاتيح لم تعد ملكاً لهم وإنما لسيدهم.

وبدأ فريدريك تايلور (Frederick Taylor) فى التسعينيات من القرن التاسع عشر بمحاولة إيجاد صياغة وتشكيل للإدارة وخاصة فى الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك عن طريق استحداث أكثر الوسائل اقتصادية لتحويل الجسم البشرى إلى آلة. قبل ذلك بمائتى سنة قام إسحاق نيوتن (Isaac Newton) بإثبات أن العالم ما هو إلا آلة، ساعة كبيرة، يمكن للإنسان التحكم بها. وقام فريدريك تايلور (Frederick Taylor) بعمل الشئ ذاته مع أماكن العمل. فحتى عندما كان طفلاً كان تايلور يرغب أصدقاءه الأطفال على اتباع أنظمة صارمة أثناء اللعب.

تكون لدى تايلور اعتقاد بمفهوم «رجل من الدرجة الأولى»، والذى عرّفه على أنه قدرتك على التحكم بذاتك، جسماً وفكراً؛ وقدرتك على القيام بأمور معينة باستخدام فطرتك السليمة التى تملئ عليك ما يتعين (عليك) فعله؛ وفوق كل شئ القدرة على إنجاز أمور لا توافق عليها ولا تحبها. وقد لاقت هذه الحركة الهادفة إلى المنفعة رواجاً فى ذلك الوقت، إذ إنها ارتبطت بالعقلانية والمنطقية والتحكم والإنتاجية، وأقنعت

العديدين بفضائلها ورجاحة أفكارها، خاصة تلك الأفكار التى وجهت إلى السوق وعالم التجارة.

واليوم ما يزال هذا الاعتقاد سائداً، فيُنظر إلى المنظمات المعاد تنظيمها وهيكلتها بأنها سوف تعمل مثل الساعة. ولكن الأمر الأساسى فى هذا المفهوم هو بقية نظرية تايلور (Frederick Taylor) التى اتخذت شكل «ثقافات العتاب» والأفراد الراضين لتحمل مسئولياتهم. وغالباً ما يقول تايلور (Frederick Taylor) للعمالة: «ليس من المفترض أن تفكروا؛ فهناك آخرون تدفع لهم أجورهم ليقوموا بهذا العمل».

إذا ما حُدد العمل بواسطة الإجراءات وبشكل جامد، وإذا ما شجّعنا على الإيمان بالاعتقاد السائد بأن التفكير هو عمل يقوم به آخرون من أجلنا، فإننا بذلك نفقد حس الاكتشاف وحس إضافة الروح الإنسانية إلى العمل. إن صور الاستجابة التى يتعلمها الناس هى صور سلبية، وعندما يُبلغون بأن مهمة التفكير لم تعد ضمن صلاحياتهم فإنهم سيصبحون متشككين وخائفين من حدوث استجابة وردّ فعل مؤلم إذا ما تغيروا لأنهم تعودوا أن يكافؤوا على أداء العمل وعدم طرح أسئلة. إن ما تسمعه عادة هو: «إنه ليس خطأى» و«إنما هو خطأ النظام».

### الإدارة الجديدة،

يجادل الكثيرون بحدوث تغيير فى الإدارة، وعلى الأخص منذ حركة العلاقات الإنسانية خلال الثلاثين سنة الماضية. ولكن هل تغيرت الإدارة فعلاً؟ وفقاً لما ذكره زالزنك (Zaleznik) فإن المتخصصين فى العلاقات الإنسانية وظفوا علم النفس للتأثير فى المديرين ليكون الأفراد هم المرتكز والأساس وليس العمل ذاته، وللانتقال من أساليب الاستبدادية إلى أساليب ديموقراطية. فى البداية كان من الممكن تقسيم المديرين إلى قسمين متناقضين، ولكن فيما بعد أدرك المديرين أنه باستخدام بعض الأساليب النفسية يمكنهم أن يتلاعبوا بأساليب التحكم الإدارى.

واليوم، لم يعد المديرين يتبعون ببساطة نظرية (س) أو نظرية (ص)؛ ولم يعودوا إما دكتاتوريين أو ديموقراطيين، ولم يعودوا إما عدوانيين أو محبين للبشرية. أصبح المديرين يتبعون ما أطلق عليه البروفيسور ريتشارد سينييت (Richard Sennett) أستاذ العلوم الإنسانية فى جامعة نيويورك مصطلح «سلطة بدون حب». فالسلطة منفصلة وغير عاطفية ومبنية على مبدأ استخدام الآخرين لإنجاز العمل. هذه هى النظرة إلى القيادة فى القوات المسلحة وفى غيرها من المنظمات. فالآن فقط خلقنا «المدير

المحترف». فعندما تلقى نظرة على المنظمات اليوم لا ترى قادة بالقدر الذى ترى فيه هؤلاء المديرين المحترفين الجدد. وفى الواقع، ارتقى المدير المحترف إلى أعلى هرم السلطة، وبعضهم حاصل على شهادات الماجستير من كليات التجارة والأعمال.

الذى يحافظ على هذا البناء هو المتحكم فى الميزانية الرسمية، والخطط المالية، والتقارير الشهرية، المراجعات الفصلية، وخطط الصرف الرئيسية والمشاريع المستقبلية، التى تؤثر فى عمل المديرين. يقول زالزنك (Zaleznik): «إن النتيجة المطلوبة هى جعل العلاقات السلطوية تدور حول عملية الإدارة، وليس حول محتوى العمل».

ويجادل جوزيف بادوراكو (Joseph Badoracco) وريتشارد إيلسيورث (Richard Ellsworth) بأن: «المديرين هم أسرى بالقدر الذى هم فيه سادة فى شركاتهم. فالنظم والهيكل الإدارية التى تتكون منها المنظمات الرسمية هى عبارة عن أدوات قوية وفعالة لزيادة سلطة المدير».

#### الإدارة من وجهة نظر عالمية:

يجادل زالزنك (Zaleznik) على أن التحكم الإدارى أكثر من كونه مجرد مجموعة أدوات، فهو يرى ذلك فى حد ذاته «نظرة عالمية»، تتكامل فى فكر هذا المدير المحترف الجديد. وينبع هذا المفهوم العالمى من علم نيوتن الذى ينص على أن العالم آلة يمكن التحكم بها. داخل هذه النظرة العالمية تكون المنظمات حيث يتيح نظام التحكم الفرصة لتوجيه سلوك الأفراد.

وقد أشارت مارجريت ويتلى (Margaret Wheatley) إلى أنه يجب ألا نخلط بين التحكم والنظام وآليات التنبؤ. وكتبت قائلة: «بالنسبة لمعظم التاريخ المكتوب حول الإدارة، فإنه تم تعريف الإدارة بناءً على وظائفها التحكمية. وسبق أن تحدث لينين (Lenin) نيابة عن العديد من المديرين عندما قال: «إن الحرية أمر جيد، ولكن التحكم أفضل». والمديرون اليوم يحاولون الإمساك بما تبقى من مفهوم التحكم فى عالم يتغير بشكل سريع.

حالياً نحن فى وضع يقول فيه المتخصصون فى الموارد البشرية: «نحن بحاجة إلى قادة كحاجتنا إلى مديرين»، فهم بذلك يفصلون بين الأشخاص باعتبارهم عمليات والأشخاص باعتبارهم أشخاصاً. إلا أن معنى القيادة أكثر من كونها مجرد هذا التلاعب بالمفاهيم ولا يمكن أن تتجح وتستمر بهذا المفهوم العالمى فى عالم اليوم.

شاهدنا فى الفصل السابق كيف أن القيادة الفردية يُكبح جماحها فى المنظمات المعاصرة. ويعود السبب فى ذلك إلى أن المنظمات مبنية للمديرين الذين يديرونها. فالإدارة سواء «القديمة» أم «الحديثة» هى عن التحكم. واليوم تعتبر الوظائف التحكيمية للإدارة وهى (التخطيط، التوظيف، المراقبة، وضع الأهداف) موضوعة لعالم قد ولى. فلم تعد تلك الأمور تعمل فى الوقت الحالى، ولذلك يحارب المديرون للبقاء، ويتسبب اهتمامهم الكبير بذاتهم وأنانيتهم وإدمانهم على تولى السلطة فى إحداث ألم فى الوقت الذى يتجه فيه عالمنا إلى التغير.

فالأفكار المتعلقة بالإدارة الحديثة كما شرحها ألن برسكن (Alan Briskin) هى:

ما بدأ على أساس أنه طريقة تحكم المديرين لتحفيز وتوجيه إنتاجية عمالهم أصبح بدلاً من ذلك عقد عمل نفسى فاشل. والوعد الذى قطعه المديرون للاعتناء بالعمال أصبح عرضاً أجوف بمنح حب زائف. فالعلاقات الإنسانية فى هذه الطريقة التحكيمية بُنيت على تناقض، فهو يدعو إلى التطور الشخصى والمبادئ الديمقراطية من جهة، ومن جهة أخرى يجعل الأفراد يخدمون باعتبارهم تابعين فى جو يسوده الروتين والبيروقراطية.

يتعدى مفهوم القيادة كونه مجرد تشجيع وتدريب للآخرين للبحث عن حلول. فيجب على القادة أن يكونوا قادرين على الاندماج ضمن العنصر الأساسى فى مسألة التفكير اللازم من أجل تمكين المنظمات من تعدى حل المشكلات والانتقال إلى خضم اغتنام الفرص المتاحة. فالقيادة تدعو إلى الثقة بالقدرات والتجديد؛ وبدلاً من إدارة التغيير فإن القيادة تخلق التغيير. تُرى كيف يمكن الوصول إلى ذلك التجديد والتطوير مع اتباع هيكلية مبنية على التحكم فى هرم يقوم على تسلسل السلطة؟

### عوالم مختلفة:

الإدارة والقيادة مفهومان عالميان مميّزان مختلفان تمام الاختلاف. لذا هل يكمن الحل فى تحويل المديرين إلى قادة؟ كتب جيمس شامبى (James Champy):

على كل منا أن يتغير. والتغيير سيُطال أموراً أعمق من الأسلوب. فهو لا يتعلق فقط بما يقوم به المديرون وإنما بالتساؤل: من هم المديرون؟ ولا يتعلق فقط بشعورهم بالمهمة الملقة على عاتقهم، إنما يتجاوزها إلى شعورهم بقدراتهم وبإحساسهم بأنفسهم. ليس فقط «ماذا يعرفون؟». ولكن يتعداه إلى «كيف يفكرون؟». لا يقتصر على الطريقة التى ينظرون من خلالها إلى العالم من حولهم، بل أيضاً إلى طريقة حياتهم فى هذا العالم.

نحن نتحدث هنا عن التحول من نموذج إلى آخر وجزء من هذا سيشمل بناء المنظمات وغايتها. فالتركيب الحالى لمعظم المنظمات فى العالم اليوم مبنى على أساس هرمى تسلسلى. والسبب يعود إلى الاعتقاد القائل بأن هذه هى الطريقة المثلى المتوافرة لتشغيل المنظمات. وتحدث الكثير من المنظمات عن تغيير تركيبها التنظيمية إلى فرق عمل ذات وظائف متداخلة تتقاطع مهامها فيكون أساس التنظيم هو المهام الوظيفية. إلا أنه جوهرياً تبقى هذه المنظمات متسلسلة وهرمية من ناحية التركيب والإجراءات والتفكير. يقول زالزنك (Zaleznik): إن التسلسليات الهرمية تكون ناجحة وفعالة عندما تزدهر المنظمة ويتولد لدى الأفراد ثقة بأن الأقلية تضع نصب عينها الأفضل للأغلبية. فتسريح العمال لقلة الفرص الوظيفية والشعور بعدم الأمان الوظيفى وارتفاع عدد العمال المثقفين كلها ظروف واهية.

وفقاً لزالزنك (Zaleznik) إن من شأن هذا أن يقود الأفراد إلى التساؤل حول ثلاثة أمور هى الرضا والانتماء والهوية. فالتسلسلية الهرمية تعنى عدم المساواة، وتبرير استمرارها بأنها هى الطريقة المثلى لم يعد مقنعاً. تكمن المشكلة فى أن معظم المديرين فى أعلى الهرم لا يعرفون طريقة للنجاة (أو الحفاظ على مراكزهم) سوى التقليل من التكاليف الذى يؤدي إلى ازدياد التساؤل حول الرضا والانتماء والهوية. فعندما يقول المديرون: «نعم، الجميع يعملون بجد أكثر، ونحن دوماً نطلب منهم عمل المزيد، وإن لم يتوافر لدينا غير نصف العمالة والموارد المطلوبة، لكننا حقيقة نهتم بالعاملين لدينا» فإن ذلك أصبح لا يضيف أى شىء.

إن الإدارة والتركيب الهرمية نتجت عن نموذج قديم وآيل للزوال. لا يمكن إدراج القيادة ضمن الإدارة كما يحصل فى العديد من برامج التدريب، لأن القيادة تتطلب إتباع نظرة عالمية مختلفة. إذا الأمر الأساسى هو التحول من الاعتقاد السائد حول مفهوم القيادة لدى العديد من الناس فى كل أنحاء العالم، الأمر الذى يقود إلى المبدأ الثانى للقيادة.

### ملخص المبدأ الأول،

١ - بالنسبة لزالزنك، فإن مفهوم القيادة يتعدى كونه إدارة عملية. فى الواقع، يجادل زالزنك (Zaleznik) بأن القادة ليسوا مقيدين بالإجراءات بل يواجهونها بتحدٍ فينتج عن ذلك أعمال إبداعية.

- ٢ - لا يزال المديرون ينظرون إلى البشر على أنهم موارد، فى حين ينظر القادة إلى أنفسهم وإلى الآخرين بأنهم الأساس الذى يجعل منظمة ما ناجحة.
- ٣ - القيادة تدعو إلى الثقة والإبداع: فبدلاً من «إدارة التغيير»، تحدث القيادة التغيير.

### المبدأ الثانى: القيادة عبارة عن خليط بين المواهب الفطرية والمكتسبة:

هناك جدل منذ زمن الإغريق حول ما إذا كان القادة يولدون أو يصنعون. فالجواب هو: كلاهما. إذ إن داخل كل فرد موهبة فطرية للقيادة، إلا أنها أكثر لدى أفراد دون غيرهم. فالقيادة إذن هى ملك للجميع وليست مقصورة على بعض الناس.

كلما طلبت من الطلاب أو المتحدثين وصفاً للقادة، فإنهم يضربون أمثلة للقادة من السياسيين، وأبطال وبطلات التاريخ، الطغاة أو التجار. فمفهومهم هو أن القادة أفراد من نوع خاص يمتلكون القوة والسلطة، والثراء، والسمو والمكانة وغير ذلك. هذا هو على الأرجح المفهوم السائد عن القادة لدى قطاعات عريضة فى المجتمعات اليوم.

يقول بيرنز (Burns): إن من أكثر الحاجات العالمية الملحة فى عصرنا هذا هى الحاجة الشديدة لقيادة إبداعية قوية». ما لم يدركه الناس حتى الآن هو أنه ليس على الأفراد البحث عن هذه القيادة فى أماكن بعيدة عنهم، ما عليهم إلا التمعن والتبصر فى أنفسهم. فالبحت بعيداً خلق توجهاً يتسم بالضعف والجمود وانتظار ظهور بطل أو بطلة لوضع الأمور فى نصابها الصحيح.

أدرك ذلك جوزيف جوارسكى (Joseph Jaworski) عندما كتب: «إن الاعتقاد التقليدى السائد حول القيادة يشدد على السلطة التى يمنحها المنصب والإنجازات الواضحة لهذه القيادة. إلا أن القيادة الحقيقية تعنى خلق مجالات وآفاق نتمكن من خلالها من التعلم على الدوام لنصبح أكثر قدرة على المشاركة والتأثير فى مستقبلنا الماثل أمامنا». ويمضى جوارسكى قائلاً إن القيادة تشمل خلق حقول معرفية لزيادة فهمنا للواقع ليتمكن الناس من المشاركة فى تشكيل المستقبل. والحقيقة أننا نكتفى بالجلوس وانتظار ظهور القائد، وهذا ما يفسر لجوء العديدين من ذوى السلطة لاستغلال سلطتهم هذه فيما يريدون القيام به من أمور والمضى فيها دون تراجع. ولكن هذا الحال بدأ بالتغير وبدأ الناس فى التعبير عن مهاراتهم القيادية، وإن كان ذلك لا يتم بالقدر الكافى بعد. ولقد شاهدنا ذلك التغيير من خلال ظهور جماعات الضغط ومن خلال تصرفات المستهلكين.

تقول سالى هيلجيسن (Sally Helgesen): الخلفية الراسخة فى أذهان معظم الناس حول مفهوم القيادة بُنيت على أساس الافتراض بأن القادة هم قادة بفضل قوة مناصبهم. ولذلك إذا أردنا دراسة مفهوم القيادة فإننا نقوم بدراسة المديرين التنفيذيين الكبار. هذا الأمر يدعو إلى الإحباط لأن عدم الرحمة المفرط لدى أولئك الذين يعتلون القمة، تفضى بالمنظمات إلى السقوط فريسة سهلة لمرض عضال أعراضه المتزامنة ظهور الأبطال والعالات، وأيضاً من نتائجه تبجيل أولئك الذين يشغلون المناصب العليا وتحقير واضح لإسهامات أولئك الذين يفشلون فى الوصول إلى المراتب القيادية العليا.

هل ستضع حياتك ومستقبلك بين يدي مدير محترف؟ أم أنك تفضل أن تطور إمكانياتك الخاصة وتحيا بثقة مطلقة مبعثها أنه مهما كان عملك أو حيثما اتجهت فإنك ستتحيا وتعمل كإنسان ذى غاية فى الحياة؟ توصل كل من كوزس (Kosnzes) وبوسنر (Posner) إلى أن القيادة ليست حصراً على بعض الرجال والنساء الذين يتمتعون بجاذبية خاصة، إنما هى ما يقدمه الأناس العاديون عندما يخرجون أفضل ما لديهم. يقول كوزس وبوسنر (Kouzes and Posner): «عندما نحرر القائد داخل كل واحد منا، فستحصل أمور خارقة وفوق العادة».

### يمكن لكل شخص أن يكون قائداً؛

تخيل أن تقول لكل من تعمل معهم أو تعرفهم: إنكم جميعاً قادة. ليس هذا فحسب، بل إنك تستطيع أن تربهم أن ذلك صحيح، حتى إنك ستساعدهم فى أن يتوصلوا إلى نتيجة مؤداها أن القيادة مبنية على الأمانة وأهداف تتعدى المطامع الشخصية والرغبات الأنانية، بالتأكيد سيحدث تغير جذري. فمعظم الأشخاص لا يستخدمون إلا جزءاً بسيطاً من إمكانياتهم القيادية، فى حين تتطلب تحديات اليوم التى يواجهونها أن يبذلوا كل طاقاتهم القيادية فى سبيل تحقيق أهدافهم.

أما بالنسبة للبعض الآخر فيصعب عليهم تصديق هذه المعلومة وعلى الأخص العديد من النساء والأقليات العرقية الذين لا ترى مجتمعاتهم أنهم يصلحون قادة. وهم أنفسهم ينظرون إلى القادة على أنهم مالكو سلطة فاسدون. ذكرت سارة ميليندز (Sara Melendez) «نظرة الدخيل إلى مفهوم القيادة»، حيث ذكرت أنه بالنسبة للعديد من السكان السود فإن الحياة لا تمنحهم الفرص التى تمكنهم من التدريب أو تطوير مهاراتهم القيادية. كما تضيف قائلة: «عندما يعبر الرجال البيض عن انفعالاتهم

وعواطفهم فغالباً ما يُمجّد هذا التعبير، فى حين أن المشاعر نفسها يُنظر إليها على أنها عاطفية عندما تعبر عنها النساء، أو مشاعر مواجهة عندما يعبر عنها رجال ملونون».

لذلك نلاحظ أنه يتوجب عمل الكثير من الجهد لمساعدة الأفراد على اكتشاف مواهبهم القيادية. وكما قالت مارغريت لوليك (Margaret Lulic): عندما يتم تصنيف البشر على أساس الألقاب، ومستوى التعليم، والجنس، والعرق، والمعتقدات فإن إمكانيات الأفراد الواعدة تضيع هدرًا». وللتحرر من ذلك واكتشاف المعنى الحقيقى للقيادة، ينبغى على الأفراد أن يطوروا ثقتهم بأنفسهم، التى تتبع من معرفتهم الصحيحة لأنفسهم. يجب علينا أن نتغلب على حواجز المعتقدات الضيقة التى تعوقنا من التعبير عن مواهبنا القيادية. ينبغى علينا أن ندرك أن القيادة للجميع، وأنها ليست حصراً على فئة معينة. كما قال جوزيف جوارسكى (Joseph Jaworski): «القيادة تعنى تحرير الإمكانيات الإنسانية».

### وجهان للعيش كإنسان:

إذاً كيف يمكن للبشر أن يطوروا كامل إمكانياتهم الذاتية بما فيها مواهبهم القيادية؟ الخطوة الأولى تقتضى إدراك أن لكل فرد منا جانبين فى تكوينه. حيث وصف هذا فى الكتابة الصينية على أنه (هى) (yen) و(هو) (yang). وعادة ما يتم النظر إليهما بأنهما يمثلان المذكر والمؤنث. على أى حال كل فرد لديه جزء من كل جانب. هذا يعنى أن الرجال يمتلكون جزءاً من الجانب الأنثوى فى طبيعتهم والنساء يمتلكن جزءاً من الجانب الذكري. يُصاب بعض الرجال بالذعر عند التصريح بهذه الحقيقة، ولكن السبب الحقيقى لهذا الفزع يعود إلى كيفية نظرة المجتمع إلى موضوع الرجل والمرأة. لنطبق هذه النظرية من خلال مفهوم القيادة.

أحد الكتاب المشاهير الذين كتبوا عن القيادة هو لاوتزو (Lao-tzu) الذى أدرك أن العديد من القادة يُنظر إليهم على أنهم محاربون أقوياء سخّروا قوتهم لكسب المعارك. وهذا ما أشار إليه بـ (يانغ) أو الجانب المذكر من القيادة. وسواء كنا رجالاً أم نساءً فإننا نواجه معارك شتى فى حياتنا ويتم من خلالها تجربة هذه القوة الجسدية والفكرية الموجودة بداخلنا. وتابع لاوتزو (Lao-tzu) قائلاً: إن القيادة يجب أن تعنى المحافظة على سلوك متفتح مستعد لتقبل الأمور المستجدة. وهذا هو (ين) أو الجزء الأنثوى للقيادة. وشرح ذلك مشبهاً (ين) بالماء وشبه (يانغ) بالصخرة. ولأول وهلة قد يبدو الماء أقل صلابة من الصخرة إلا أن الماء من الممكن أن يفتت هذه الصخرة التى

تبدو أنها أكثر صلابة من أن تدعن لأى قوة. فهو يعتقد أن القائد يعرف أن المرونة تستطيع اختراق أقوى الدفاعات الجامدة وتفتيت المقاومة.

إلا أنه فى محاولة فهم (ين) و(يانغ) فى شخصياتنا حاولوا أن لا تتظروا إليهما من منطلق هذا أو ذاك فقط. فكلنا نحمل الاثنين بداخلنا فى وقت واحد وكل منهما ينمو ويتغير خلال أطوار حياتنا، إلا أنه لا يتطور ويستمر أحدهما دون الآخر. فأنا أعرف العديد من قصص النساء اللواتى عملن فى بيئة رجالية، سواء فى التجارة أو القوات المسلحة. ولحالة التأقلم مع أوضاعهن فإنهن طورن الجانب الذكورى فى شخصياتهن ليتمكن من منافسة الرجال على الترقيات والاعتراف بالجهد. وعندما تحدث الأزمة يكشفن أنهن كبحن جماح جزء من شخصياتهن. وينتهى المطاف بالعديد منهن إلى ترك تلك الأعمال وإعادة بناء وتطوير الجانب الأنثوى لديهن. وفى الولايات المتحدة الأمريكية نجد الكثير من الأشخاص، وعلى الأخص النساء، لجؤوا إلى ترك أعمالهم فى عالم المؤسسات ليجدوا لأنفسهم عملاً يرضيهم ويجدون أنفسهم فيه، ومن هنا ظهر مصطلح «الانتقال إلى مركز أقل».

ما أهمية هذا فى تطوير مواهبنا القيادية؟ من الواضح أن المديرين المحترفين يعملون بطريقة منطقية وعقلانية. كما يقول توم بيترز (Tom Peters): إن الاتجاه العقلانى المرتبط بالأرقام فيما يخص مسألة الإدارة يسود فى كليات التجارة... ويسعى وراء تبرير منفصل وتحليلى لجميع القرارات. وهو اتجاه صحيح بالقدر الذى يجعله مخطئاً بصورة خطيرة، ولقد أدى بنا إلى الضلال البعيد. إن هذا الاتجاه يميل بشدة إلى الـيانغ (المذكر) ويضم نشاط الجانب الأيسر من الدماغ. وهذا السلوك هو المتوقع وهو الذى يتم مكافأته، بغض النظر عن الكلمات التى نتحدث عنها مثل القيم والرؤى والإبداع.

يتضمن استخدام الجزء الأيسر من الدماغ قيام المديرين بتطوير أنفسهم من خلال قراءة الكتب، حضور الدورات، وإعداد البحوث والمشاريع. ويعتمد جزء كبير من نظامنا التعليمى على الجزء الأيسر من الدماغ. إلا أن داخل كل فرد منا عالماً من الإمكانيات الكامنة. فعندما نصبح بالغين نكون قد صادفنا أموراً شتى فى حياتنا مما يشكل ويطور شخصياتنا. من هذه الخبرة نعلم على الحدس والأفكار الخلاقة وتجربة المجهول. كل هذا يأتينا من الجزء الأيمن للدماغ، وهو ما ينظر إليه على أنه أمور «غامضة» و«أنثوية». يقوم بعض المديرين التنفيذيين باستخدام هذا الجزء من العقل على الرغم من أنهم لا يطلعون أقرانهم على ذلك. إلا أن الوضع قد تغير حيث أظهر عمل جولمان (Goleman) أهمية الذكاء العاطفى وهو نشاط يقوم به الجزء الأيمن من

الدماغ، وأصبح الوضع الآن يشجع الناس على استخدام ذلك بسبب تزايد قيمته. من أجل أن نكون أفراداً متكاملين نعبر عن مواهبنا القيادية الفريدة، يجب علينا أن نطور جانب (ين) (المؤنث) وأنشطة الجزء الأيمن من الدماغ. هذا يشمل الحدس، معرفة ما سيبدو عليه المستقبل؛ تحسس طريقنا للأمام، ليس فقط التخطيط له والعيش في عالم مترابط متصل بعضه ببعض. كل منا سيستخدم مواهبه بطريقة مختلفة. أنا أستخدمه أثناء قيادتي متوجهة إلى مكان جديد. أنا لى طريقى الواضح على الخارطة لكن أحياناً لا تفى اللوحات الإرشادية بالفرض، لذلك أستخدم الحدس لأجد الطريق الصحيح. كل ما يمكننى قوله: إنه بخلاف الإشارات المرورية، فإن حدسى دقيق مائة بالمائة.

كل إنسان لديه إمكانيات ليكون قائداً أكثر مما يتوقع، ويجب تطوير هذه الإمكانيات. باعتبارك قائداً تبدأ بالتمعن فى إمكانياتك أولاً ثم سترى القادة الآخرين يمتلكون مواهب فريدة أيضاً. كتب كوزس وبوسنر (Kouzes and Posner): إن القيادة ليست حصراً على أشخاص معينين من الرجال والنساء ذوى الجاذبية الخاصة، إنها عملية يستخدمها الأشخاص العاديون عندما يبدعون أفضل ما لديهم ولدى غيرهم. عندما نقوم بتحرير القائد الذى بداخل كل فرد منا تحدث أمور غير عادية.

كل فرد مولود ولديه مواهب قيادية. إن القيادة ليست أمراً متعلقاً «بالأسلوب» أو بالجاذبية الخاصة أو بطرق الإدارة؛ إنها سعى يومي للبحث عن معرفة الذات، لفهم العالم وتحقيق الذات. إن البحث عن القادة هو بحث عن الإرادة الإنسانية فى كل فرد.

### ملخص المبدأ الثانى:

- ١ - هل القادة أشخاص يمتلكون القوة والثراء والسمو والمنصب؟
- ٢ - إن النظر إلى خارج إطار الفرد خلق موقفاً يتميز بالعجز والوهن وجعل الناس فى انتظار بطل أو بطلة ليأتى ويضع الأمور فى نصابها.
- ٣ - إن القيادة الحقيقية هى خلق مجال نتعلم فيه بصورة مستمرة ونصبح قادرين أكثر على المشاركة فى تشكيل مستقبلنا.
- ٤ - كل فرد يمكنه أن يصبح قائداً.
- ٥ - ينبغى أن تبنى القيادة على أساس الاستقامة والنزاهة غاية تتعدى الرغبات الشخصية والأنانية.
- ٦ - كل إنسان يمتلك إمكانيات أكثر مما يتوقع، وعلى القادة أن يقوموا بتطوير تلك الإمكانيات.

**المبدأ الثالث: القيادة ليست «موضة» جديدة. إنها مفهوم غير مرتبط بزمان فقد درست وبُحثت عبر أكثر من (٣٠٠٠) سنة وهى تمنحنا فهماً غنياً،**

غالباً ما يتجاهل الباحثون اليوم المراثيات والأفكار المهمة للمحاولات الأولى لفهم القيادة، ويعملهم هذا، يفوتهم الشيء الكثير. إذ إن القيادة ظاهرة موجودة منذ بزوغ الحضارة، وهى مفهوم درس منذ ذلك الحين. فكما قال برنارد باس (Bernard Bass): «إن القيادة من أقدم المفاهيم التى شغلت العالم».

ففى مصر وجدت كتابات هيروغليفية عبرت عن «القيادة» و«القائد» وقد كتبت قبل ما يقرب من (٥٠٠٠) سنة. اعتبر فرعون فى الكتابات القديمة (منذ نحو ٢٣٠٠ قبل الميلاد) أنه يحمل ثلاث خصائص: «منطق السلطة فى فمه، الإدراك فى قلبه، العدل فى لسانه».

وفى الصين، طلب كونفوشيوس (Confucius) من القادة أن يكونوا قدوة فى حياتهم. فقال: «إذا ما برمجت عقلك على الالتزام بالأخلاقيات، فإن شعبك يصبح ذا أخلاق. إن شخصية الحاكم كالريح، وأخلاق الشعب كالعشب، فالعشب يميل مع الريح» وهو درس لقيادة الدول المعاصرة.

### الخدمة والقيادة:

جمع لاوتزو كتابه فى القرن السادس قبل الميلاد وعنوانه «تاو تى تشنغ» أو (كيف تعمل الأشياء). فقد كتب قائلاً: «إن القيادة خدمة الآخرين، وليست الأنانية. فالحاكم ينضج أكثر ويدوم أكثر إذا جعل حياة ومطالب الناس من حوله أهم مطالبه وحياته». توزم (Taoism)، كما يُطلق عليها، تعنى مساعدة الناس أن يصبحوا أفضل ما يستطيعون ليحققوا ذاتهم.

إن مفهوم تفويض السلطات موجود منذ فترة، إلا أن لاوتزو (Lao-tzu) وضع إرشادات لكل القادة فى كل مكان حول هذا الموضوع قائلاً: «إن القائد الحكيم لا يتدخل بلا ضرورة. فوجود القائد يشعر به الجميع، إلا أنه عادة ما تقوم المجموعة بإدارة نفسها. أما القادة ذوو الشأن الأقل فإنهم يعملون كثيراً، يتكلمون كثيراً ولهم أتباعهم ويشكلون طوائف. وهناك القادة الأسوأ الذين يستخدمون التخويف ليدفعوا الشعب لعمل ما يريدون والقوة للتغلب على المقاومة.... تذكر أنك تقوم بتسهيل عملية يقوم بها غيرك، إنها ليست عمليتك، لا تتدخل، لا تتحكم، لا تقحم احتياجاتك ووجهة

نظرك لتكون فى الطليعة، إذا لم تثق بعملية يقوم بها شخص ما فإن هذا الشخص لن يثق بك. يمكننا تعلم الكثير من هذا الكلام فيما يتعلق بإدارة المنظمات اليوم. نحن نتحدث عن «تعلم المنظمات»، ولكن هل يستطيع نظام التسلسل الهرمى بما يحويه من أقسام وظيفية مختلفة أن يتعلم؟

قام الإغريق القدامى بشرح القيادة من خلال قصصهم عن أبطالهم أمثال بطل إلياذة هومر (Homer's Iliad). وقام أفلاطون (Plato) لاحقاً بالكتابة عن المدينة الفاضلة والقائد المثالى. حيث يقود القائد حكومة جيدة، وهو متعلم ويحكم بالنظام والمنطق. بالنسبة لأفلاطون (Plato)، فإن عدداً قليلاً فقط يجب أن يكونوا قادة، ويتم اكتشاف حقيقة أن هناك بعض الأفراد يجب عليهم دراسة الفلسفة ليتمكنوا من أن يصبحوا قادة فى الدولة، وآخرون لم يولدوا ليكونوا فلاسفة، واقتضى قدرهم أن يكونوا تابعين لا قادة.

#### الفضيلة فى القيادة،

شعر أرسطو (Aristotle) طالب أفلاطون (Plato) بالأسى لانعدام الفضيلة بين أولئك الذين رغبوا فى القيادة ونادى بضرورة تعليم الشباب القيادة. كتب أرسطو (Aristotle) فى السياسة قائلاً: «ولكن بما أننا نجزم بأن فضيلة المواطن والحاكم هى ذاتها فضيلة الرجل الصالح، وأن الشخص نفسه ينبغى أن يكون محكوماً قبل أن يكون حاكماً، وأن على المشرع أن يرى أنهم أصبحوا رجالاً صالحين، والطريقة التى يمكن منها تحقيق ذلك ونهاية الحياة المثالية. ومازال تعليم الشباب اليوم يتضمن هذا التحدى.

كتب ماكيافيللى (Machiavelli) فى عصر النهضة كتاب الأمير الذى مازال يعتبر كتاباً رائعاً فى القيادة. يعتقد أنه يجب على القادة أن يتسموا بالثبات والحزم والحفاظ على السلطة، والقوة والنظام فى الحكومة. يعتقد ماكيافيللى (Machiavelli) أنه من الأفضل أن تتجح باعتبارك قائداً مدعوماً من الناس، وإذا لم يمكن ذلك، فما عليك إلا استخدام الخديعة، والتهديد، والخيانة، والعنف. وفى إنجلترا، أظهر شكسبير (Shakespeare) القيادة بجميع أوجهها فى مسرحياته.

فى ألمانيا وخلال الثلاثينيات من القرن التاسع عشر، اعتقد الفيلسوف هيجل (Hegel) أن على أى قائد أن يخدم باعتباره تابعاً حتى يتمكن من فهم واستيعاب من يقود. واعتقد أن هذا الفهم ضرورى للقيادة الفعالة. مازال هذا المبدأ مستخدماً اليوم فى الجيش البريطانى وفى ويست بوينت (West Point) فى الولايات المتحدة.

## النظريات الحديثة:

خلال هذا القرن من الزمان شهدنا القيادة الموقفية، قيادة السمات، النظرية (س) والنظرية (ص)، القيادة الوظيفية، أساليب القيادة، القيادة التحويلية، القيادة الخادمة، وقيادة القيم والمبادئ وقيادة التيارات السريعة.

تقوم القيادة بالسمات على الافتراض القائل إن بعض الأشخاص هم قادة «بطبيعتهم» لأنهم يمتلكون خصائص معينة لا يمتلكها غيرهم. تم إجراء المئات من الدراسات حول السمات والمميزات التى قد تجعل البعض قادة خلال الثلاثينيات والأربعينيات. إلا أن النتائج كانت مخيبة للآمال والنتيجة الوحيدة التى توصلت إليها هذه البحوث المطولة هى أن القادة أطول وأذكى قليلاً من غيرهم من الأفراد. ثم طرحت نظرية القيادة الموقفية فى الأربعينيات.

تحدد القيادة تبعاً للموقف المراد معالجته. ويحدد هذا الموقف بأنه من الممكن أن يصبح قائداً لجماعة معينة فى موقف معين، وكذلك الصفات التى تميز القيادة فى هذه الحالة ..... وهناك اختلافات كبيرة فى صفات الأفراد الذين يصبحون قادة لمواقف مشابهة حتى إن هناك اختلافاً أكبر فى السلوك القيادى فى مواقف مختلفة ..... والعنصر الوحيد المشترك هو أن القادة فى حقل معين يحتاجون ويميلون إلى أن يمتلكوا معرفة عامة أكبر أو أن تكون لديهم الكفاءة التقنية فى ذلك الحقل. ولا يبدو أن الذكاء العام هو الإجابة الشافية.

خلال السبعينيات، نقل جون أدير (John Adair) أفكاره من الدروس التى كان يعطيها فى ساند هيرست (Sandhurst) إلى العالم الخارجى. وبنيت نظريته المعروفة بالقيادة الوظيفية أو القيادة المتمركزة على اتخاذ الإجراءات على ثلاثة أمور هى: المهمة والفريق والفرد، يقوم القائد بالحفاظ عليها بشكل فعال. وناسبت هذه النظرية فى القيادة العديد من الرجال، إلا أن النساء استغريوها بعض الشيء. هل هذا يا ترى لأن النساء يعبرن عن مواهبهن القيادية بشكل مختلف؟

كما طور البحث الأول حول أسلوب القيادة التى تتكون من أربعة سلوكيات مختلفة: القيادة الداعمة، القيادة الموجهة، القيادة الهادفة بالإنجاز والقيادة المشاركة. ثم ظهرت لاحقاً أساليب القيادة الأربعة بليك وموتون (Blake and Muuton) التى راج استخدامها فى برامج التدريب.

مرة أخرى ظهرت القيادة الموقفية بنموذج طوره بلانشارد (Blanchard). تعتمد هذه النظرية على كل من أسلوب القيادة ودرجة تطور المرؤوسين. والفكرة وراء هذه النظرية أن الموظفين يتحركون إلى الأمام والخلف على طول سلسلة تطويرية متواصلة تمثل كفاءتهم والتزامهم. وعلى القائد تشخيص وتحديد موضع مرؤوسيه فى هذه السلسلة وتعديل أسلوبه أو أسلوبها القيادى ليتماشى مع هذا المستوى التطويرى. والأساليب المختلفة تشمل التوجيه، والتدريب والدعم والتفويض. ولذا على القائد أن يكون مرناً فى أسلوبه. ويميل القائلون على التدريب فى مجال القيادة إلى ذلك النموذج لأنه قابل للاستعمال ويتمتع بالمصداقية.

ألف وارن بينيز (Warren Bennis) العديد من الكتب حول القيادة. ويتميز القادة بتوافر أربعة أنواع من القدرات:

- إدارة الانتباه، وتعنى أن يخلقوا رؤية إجبارية.
- إدارة المعنى، وتشمل توصيل الرؤية لإنتاج العمل.
- إدارة الثقة، التى تتطلب اتباع سلوك ثابت والبقاء فى صلب الموضوع.
- إدارة الذات، وهى تدور حول فهم الذات، الإصرار والمرونة فى الوصول بالرؤية إلى حيث لم تصل من قبل.

والنموذج هنا معنىً بأولئك الذين يرتقون أعلى المناصب فى المنظمات أو أولئك الذين حققوا أهدافاً بارزة. لكن هل يستطيع جميع القادة القيام بذلك؟

يرى ستيفن كوفى (Covey Stephen) أن للقيادة مبادئ تسرى على الحياة والعمل والمنزل. والغاية منها تحقيق الأهداف التى تم وضعها بالتوافق مع المبادئ التى نعيش معها. وإدراك الذات مبدأ من هذه المبادئ.

ومع استمرار المتغيرات فى بداية الثمانينيات فلم يكن من الغريب ظهور نظريات قيادية جديدة، ففى التسعينيات ظهرت نظرية القيادة التحويلية. هذه النظرية تعتمد على تحديد دوافع التابعين، والإيفاء باحتياجاتهم ومعاملتهم باعتبارهم بشراً. تم تطوير هذه النظرية من قبل ماك جريجر (Mac Gregor) (1978) فى كتابه «القيادة» الذى فاز بجائزة بولترز حيث صنف فى هذا الكتاب القيادة إلى نوعين: القيادة التفاعلية والقيادة التحويلية. وفقاً لبيرنز (Burns)، فإن القادة الذين يطبقون القيادة التحويلية هم أشخاص يقومون بتعديل المؤسسات التى يتولونها تعديلاً جذرياً، وهم على نقض القادة الذين يطبقون القيادة التفاعلية أو التبادلية الذين يقومون بإدارة ما يعطى لهم.

أسلوب القيادة التحويلية هو تحفيز الرؤوسين ليقوموا بأكثر مما هو متوقع منهم، وذلك عن طريق رفع مستوى الوعى لديهم حول أهمية وقيمة أهداف محددة مما يجعل هؤلاء التابعين يتجاوزون ويسمون فوق مصالحهم الخاصة من أجل مصلحة الفريق أو المنظمة ويحرك التابعين للاهتمام ومناقشة احتياجاتهم على مستوى أعلى.

قام باس (Bass) فى الثمانينيات بتوسيع وتعديل مفهوم القيادة التحويلية فهو يرى أنها تتكون من أربعة مركبات سلوكية هي: الجاذبية، الإلهام، والتحفيز الفكرى، والاهتمام الفردى. فهنا تعمل مكونات القيادة السلوكية بالتفاعل معاً للتأثير فى مستوى الوعى والدافعية لدى التابعين. وتعمل القيادة التحويلية على رفع مستوى فهم أهداف العمل والإنتاج وجعل الأفراد يقدمون أفضل ما لديهم. وبناءً عليه فإن الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الذات تفوق الاحتياجات الأولية مثل الأمن.

أثارت إحدى الدراسات حول القيادة التحويلية والقيادة التفاعلية اضطراباً كبيراً فى تطور نظرية القيادة، وذلك لأنها احتوت على مسألة الجنس. قامت جودى روزنر (Judy Rosener) بالعمل على نظرية القيادة التفاعلية حيث يقوم القادة التفاعليون بتحفيز الناس عن طريق التفاعل معهم وذلك من خلال مبادلة خدماتهم بجوائز وحوافز فيعبر القائد التفاعلى بكل وضوح عما يتوقعه من مرؤوسيه ويحدد العوائد والحوافز المترتبة بناءً على أدائهم لمهام محددة. تمنح القيادة التفاعلية القدرة على التحكم للقائد الذى يستخدم اهتمامات المرؤوسين لتحفيز أدائهم.

تعمل القيادة التحويلية على تحفيز التابعين بإعطائهم الصلاحيات وتحويل الاهتمامات الخاصة للموظفين إلى تحقيق أهداف المنظمة. يهتم القائد التحويلي بمسألة توسيع مدركات المرؤوس لتشمل ما هو أوسع من اهتماماته الخاصة، ودفع المرؤوسين من خلال التوجه للمكافآت الجوهرية بدل المكافآت العَرَضية.

وجدت روزنر (Rosener) أن الرجال والنساء المشاركين فى دراستها استخدموا كلا النوعين من القيادة؛ إلا أن النساء يملن إلى القيادة التحويلية أكثر من أقرانهن الرجال. وهذا أمر يتفق مع الاعتقاد السائد أن النساء يشعرن بارتياح أكثر عند منح الآخرين السلطة وتشجيعهم على الإسهام فى اتخاذ القرار أكثر من توجيه المرؤوسين من خلال منح الحوافز الرسمية مقابل إنجاز بعض المهام. كما أنه متفق مع الاعتقاد بأن الرجال نشؤوا على حب المنافسة الفردية، وتوقع وجود علاقة مباشرة بين الجهد المبذول والمكافأة، وهم يفضلون استخدام التحكم المباشر.

أثبت البحث عدم وجود اختلاف بين القادة النساء وأقرانهن من الرجال فى منظورهم إلى الطريقة التى يتبعهم فيها مرؤوسوهم. إلا أنه وُجد أن النساء اللاتى وصفهن على أنهن يحملن صفات أنثوية أكثر والرجال الذين وصفوا على أنهم يحملون صفات رجولية أكثر عبّروا عن وجود مستويات عالية من «التبعية» الأنثوية. بمعنى آخر أن النساء يتبعن النساء اللاتى يرمز إليهن بالأنوثة والرجال الذين يرمز إليهم بالرجولة. من المحتمل أنهن يشعرن بالارتياح أكثر حيال السلوكيات التى تتفق مع جنس القائد.

وتضمنت الدراسة كيفية استخدام القادة لخمسة من مصادر القوة: القوة القهرية، وقوة الخبرة، والقوة النابعة من الشخصية، وقوة الثواب وقوة الشرعية (المركز والسلطة). لاحظت روزنر (Rosener) أن القادة النساء لجأن إلى استخدام الاتصالات والقوة المرتبطة بالشخصية (الاتصالات والكاريزما) أكثر مما يفعل أقرانهن الرجال. يعتمد هذا على قوة الشخص الذاتية أكثر من قوة السلطة أو القوة المبنية على مركز معين. علاوة على ذلك، إن النساء اللاتى يتبعن القيادة التحويلية يملن إلى استخدام قوة المرجعية والخبرة والثواب، فى حين يستخدم الرجال قوة المرجعية والخبرة فقط.

بالنسبة للنساء اللاتى يتبعن القيادة التفاعلية فإنهن يعتمدن إلى استخدام القوة القهرية فقط، فى حين يعتمد الرجال إلى استخدام القوة القهرية والمرجعية وقوة الثواب والشرعية. وتشير النتائج إلى أن النساء يملن إلى الاعتماد على مصادر متعددة للقوة عندما يتبعن القيادة التحويلية أكثر منه عندما يتبعن القيادة التفاعلية. وبالمقابل يعتمد الرجال إلى استخدام مصادر للقوة أكثر عندما يتبعون القيادة التفاعلية. ختاماً، اتضح أنه من المرجح أن القادة التى تتبع القيادة التفاعلية قد تكون أسوأ النماذج القيادية، لأنها تنفر الزملاء من كلا الجنسين.

يتبين من هذه الدراسة أن النساء يملن أكثر من الرجال إلى اتباع القيادة التحويلية. وهذا أمر مهم لأن بعض القادة اليوم يمكنهم الاعتماد على الألقاب والسلطة لتحفيز الناس. فالوفاء للمنظمة اليوم فى تدهور وانحطاط وأصبح القادة الذين يعتمدون على المصالح الذاتية والتحكم عن طريق الثواب والعقاب أقل تأثيراً، والسبب فى ذلك يعود إلى استبدال الهرمية التقليدية بالعمل الجماعى والعلاقات الداخلية.

ولقد وضع العديد من الكتاب ممن اهتموا بعلاقة جنس القائد بطبيعة العمل ووضحوا السبب الذى من أجله تعتبر النتائج التى تم التوصل إليها أعلاها مهمة فى

ظل التغيرات فى المنظمات وفى ظل ظهور العديد من النساء فى ساحة العمل. كتبت نانسى كلاين (Nancy Kline) قائلة: إن النساء تعلمن منذ نعومة أظفارهن بأن تفوقهن سيقم على أساس تعاملهن مع الأشخاص من حولهن، وما إذا كان أولئك الذين تحت رعايتهن يتمكنون من النمو والنجاح فى رعايتهن. وبالمقابل، تقول كلاين (Kline): إن الرجال نشؤوا على أن تفوقهم سيقم على أساس الطريقة التى يديرون بها من حولهم، وكيف يرتقون بأنفسهم وما إذا كانوا يحافظون على بقائهم فى المراكز العليا.

تعتقد كلاين (Kline) أن هاتين الطريقتين فى التفكير تخلقان أنواعاً عدة من القادة، فالنوع الأول هم القادة المتحكمون، الذين يحرمون على رؤوسهم التفكير وينحصر جل اهتمامهم بقيادة الآخرين كالقطيع. النوع الآخر هم القادة المتفاعلون الذين يشعلون ملكة التفكير لدى رؤوسهم الذين يقع على عاتقهم مهمة الأخذ بيد رؤوسهم ومساعدتهم فى الانطلاق قدماً. واختتمت كلاين (Kline) قائلة: إنه فى الوقت الراهن يتم تشجيع النساء على التفكير بشكل تفاعلى إلا أن ذلك لا يعتبر ذا قيمة. توجد براهين واضحة بأن القادة من النوع الأول، القادة المتحكمين كثيرون العدد.

يعزز هذا الموقف دراسة أعدتها «منظمة المجتمع الصناعى» البريطانية اعتمدت على مسح لآراء ألف موظف. ومع الوضع فى الاعتبار أن المشاركين كانوا مطالبين بالالتزام الحرفى بعبارة الاستبانة وأسئلتها، فإن أسوأ الصفات التى وردت فى هذا التقرير هى الخوف العقائدى المتصلب. وركزت الدراسة على أن تظهر كيف يمارس الآخرون القيادة، وبالأخص أولئك الأشخاص الأعلى رتبة من المشاركين فى الدراسة. وتبين أن الصفات الأكثر اعتباراً كانت القدرة على منح السلطات للموظفين والثقة بهم مع الحد الأدنى من الرقابة والإشراف وتشجيع روح المبادرة لدى الموظفين. الممتع فى الأمر أن هذه الصفات الثلاث أعطيت لها قيمة أعلى من القدرة على توفير التوجيه أو اتخاذ القرارات. وهذه رسالة قوية موجهة إلى كبار الرؤساء الذين يسبب عدم قدرتهم على تسليم الراية إلى رؤوسهم نوعاً من الإحباط والتوتر لدى الموظفين.

بدأ مفهوم «القيادة الخادمة» بالنشوء فى التسعينيات، وهى ذات المفهوم الذى ظهر لأول مرة عام ١٩٧٧م من قبل روبرت جرينليف (Robert Greenleaf). ويرتكز مفهوم القيادة الخادمة من قبل أنه يقع على عاتق القادة خدمة الآخرين بدلاً من خدمة مصالحهم الذاتية. وهذا مبدأ يختلف تماماً عن مفهوم «السيد الأعظم» حيث يمنح القائد نفسه العلاوات الضخمة وإن لم تكن المنظمة تسير على ما يرام.

كتب بيتر بلوك (Peter Block) قائلاً: «عندما نختار الخدمة عوضاً عن المصالح الذاتية فإن لسان حالنا يقول إننا على استعداد لنصبح مسئولين عن تصرفاتنا دون التحكم فى العالم من حولنا». فليس الحافز لدى القادة الخادمين أن يأخذوا ما يستطيعون من مناصبهم، ولكن بما تسمح لهم أدوارهم كقادة بتقديم الخدمة للآخرين. القيادة هى أمر يشترك فيه الناس ولا يؤخذ منهم.

ولا يوجد مثال على هذا النوع من القيادة أفضل مما هو موجود فى رسالة شركة كايوسيرا (kyocera) اليابانية التى تقول:

«إن أساس إدارة شركة كايوسيرا (kyocera's) هو توفير فرص للنمو المادى والفكرى لجميع العاملين فيها، ومن خلال جهودنا المشتركة نسهم فى تطوير المجتمع والبشرية جمعاء».

فى تاريخنا نشهد ثراء معرفياً نتج عن محاولاتنا لفهم واستيعاب هذه الظاهرة البشرية التى تسمى القيادة، ونجد مثل هذا الثراء فى كتابات العصور القديمة التى لها القيمة نفسها لكتابات العصر الحاضر. لقد كانت القيادة على الدوام جزءاً لا يتجزأ من الحياة البشرية. فالقيادة موجودة فى كل مكان. إنها جزء من الروح الإنسانية ولهذا نحن نسعى دوماً للبحث عن معناها. ولكن تظل القيادة إلى حد كبير تعبيراً شخصياً، وهذا يقودنا إلى المبدأ التالى.

### ملخص المبدأ الثالث:

- ١ - تولدت القيادة باعتبارها ظاهرة منذ بزوغ الحضارة، وظلت مفهوماً تحت الدراسة منذ ذلك الحين.
- ٢ - القيادة موجودة فى كل مكان.
- ٣ - القيادة جزء من الروح الإنسانية وهى السبب الذى يدفعنا للسعى فى البحث عن معناها.

### المبدأ الرابع: إذا أردت أن تصبح قائداً فعليك أن تكون كما أنت:

إن تطوير مهارات القيادة لا يعنى بتدريب الناس على «ماذا يفعلون». فالقيادة تهتم بادئ ذى بدء بأن نكون قبل أن نعمل. فكما ذكر جون جاردنر (John Gardner): «إنها حالاتنا التى نكون عليها وتطور الروح الإنسانية هو المصدر الحقيقى لقدرتنا على التأثير فى العالم وتحقيق التغير الإيجابى». علاوة على ذلك، إن تطوير القيادة ليس

عمل أقسام الموارد البشرية فحسب، ومع ذلك فإن تطوير الصفات القيادية عادة ما يוכל إلى هذه الأقسام، يقول هيلجسن (Helegesen):

«اتصف القرنان الماضيان باهتمام متجدد وببالغ وملح بموضوع القيادة... فلقد قامت منظمات تسعى إلى الوصول إلى مستوى وخطى تتماشى مع المتغيرات التي قد تبدو مخيفة ولا يمكن الجزم بما ستؤول إليه بتحويل عدد لا يحصى من المنتديات وحلقات العمل لفرز وترويج مهارات القيادة».

### أن تكون قائداً:

لكن هذا هو أسلوب الإدارة لتطوير القادة. يقول فرانسيس هسيلبين (Frances Hesselbein):

«إن القائد بعد الألفية لن يكون ذلك القائد الذى تعلم «كيف يقوم بعمل ما»، إذ إن «كيفية» العمل الذى يقوم به تترنح مقابل العمل نفسه فى ظل التغيرات المستمرة. فإن قائد اليوم والمستقبل سيتحتم عليه التركيز على كيفية أن يكون، أى كيف يطور الجودة الشخصية، والعقلية، القيم، والمبادئ والشجاعة».

يعتقد جيمس بولت (James Bolt) أن التدريب التقليدى لا يفى بالفرض. كما يؤكد بأن تعلم القيادة على رأس العمل هو نهج فاشل:

«ينتج عن معظم التطورات التى تحدث على رأس العمل مديرون تنفيذيون ينظرون إلى الأمور من بعد واحد ويمتلكون مهارات كمية ونوعية متطورة، فهم يمتلكون منظوراً وظيفياً تقنياً ضيقاً نتيجة لقضائهم معظم أوقاتهم المهنية فى حقل واحد، وهم غالباً ما يوصفون بأنهم يتجنبون المخاطرة فهم يهابون اتخاذ القرارات بسبب النتائج الوخيمة التى قد يسفر عنها ارتكاب الأخطاء، ويميلون إلى تقليد رؤسائهم لضمان التقدم، وغالباً ما يهملون أسرهم وأصدقائهم للوفاء باحتياجات نظام يشجع ويكافئ بشكل متكرر على الإدمان على العمل».

### كم مرة رأيت هذا؟

إن التدريب وحده غير كاف لتطوير المواهب القيادية لدى الجميع. الأساس يكمن فى أن يصبح كل فرد باحثاً عن التعلم، ومن ضمنهم أولئك العاملون فى الموارد البشرية، فكل من له صلة بالتدريب يجب عليه أن يتعلم أولاً ليجد مواهبه القيادية. وهذا يتطلب أن نعرف عن أنفسنا مَنْ نحن؟ ما هى مهاراتنا؟ ما هى الأمور التى

نشعر بتحمل حيالها؟ ما هى مخاوفنا، مواهبنا، إبداعاتنا وعبوبنا؟ بمعنى آخر، كن قائداً أولاً، ثم عاون الآخرين ليجدوا القيادة فى أنفسهم.

### التعليم يبدأ بالخدمة:

لا يتم هذا من خلال «التدريب» فحسب، ولكن من خلال الاستفادة من موقعك الوظيفى من أجل تطوير البشر الذين يستطيعون أن يكتشفوا بأنفسهم طبيعتهم الحقيقية وكوامنهم القيادية. أى لا تكن مدرباً أو محاضراً. اخرج من صومعتك وكن قائداً يسعى إلى تحقيق غاية ما وخدمة الآخرين. كتب لين تويست (Lynne Twist) صاحب مشروع الجوع:

«بالنسبة إلىّ، فإن الخدمة الحقيقية هى تجربة التكامل، وسد الاحتياجات، والاكتمال، والاعتماد على الذات والاكتفاء الذاتى لجميع الأطراف، وهى تجربة لقدرة البشر العظيمة واللامتناهية. عندما أكون حقيقة فى الخدمة، فإننى أتلشى، لم تعد هويتى موجودة، فأنا واحد (معه) أو (معها) أو مع ذلك الهدف الذى أقوم بخدمته...»  
«إن القيام بخدمة ما هو عمل ينم عن الحب والثقة، وهو أيضاً عمل ينطوى على المسؤولية والشجاعة ..... ويرمز إلى تمامية وكمال الحياة البشرية».

إن تعليم الآخرين يعتبر خدمة وليس وظيفة إدارية. وذلك يبدأ باحترام الأفراد والقيام معاً برحلة داخلية لاستكشاف مقوماتهم الخاصة حيث تساعدهم على العثور على «أنفسهم». هذه الرحلة الداخلية ضرورية لكل من يريد أن يعثر على المهارات القيادية بداخله. فهى تتطلب مواجهة شياطيننا ومخاوفنا؛ لأننا إذا لم نتحدهما سنقوم بالتفيس عنهما فى العالم من حولنا، وبذلك لا نصبح القادة القادرين على أن نكون. إن القيادة هى رحلة شخصية للتعلم تستمر مدى الحياة.

أن تكون كما أنت يعنى أن تمر برحلة داخلية لذهنك وروحك. تشكل قراءة الكتب وحضور المؤتمرات جزءاً صغيراً من هذه المرحلة. بالنظر إلى نفسك من الداخل فإنك ستجد كما كبيراً من الإمكانيات التى تنتظر اكتشافها. فكونك إنساناً يحيا بمنحك ذلك تجارب هى عبارة عن حلقات من التعلم. ففى اللاوعى يوجد حوادث وأحاسيس تؤثر فى سلوكك فى كل ما تفعل وتقول.

فبدلاً من أن نكون كما نحن فعلاً نقوم بملء أنفسنا بالعالم الخارجى وما نستطيع الأخذ منه. وهذه هى «الأنا» التى تنحصر فى «أنا» و«لى». فهى تبدأ مبكراً فى حياتنا

لتمكنا من الحصول على احتياجاتنا المادية وتتطور لاحقاً لتشمل تجميع المال، والقيمة الاجتماعية، والألقاب والشهرة. وتمنح الأنا الأفراد اعتقادات خاطئة أو محدودة حول أنفسهم مما يحد من ثقتهم فيما يستطيعون القيام به. وقد ينتج عن ذلك السلوك السلبي ما يفسح المجال للآخرين ليتحكموا فى حياتنا أو قد ينتج عنها عواقب وخيمة. للبحث عن مواهبنا القيادية والتعبير عنها فى العالم من حولنا، يجب أن نخلص أنفسنا من الأنا المدمرة لنكتشف إمكانياتنا الحقيقية، عندما نصبح على سجيئتنا نصبح بشراً حقيقيين ذوى مواهب قيادية.

### ملخص المبدأ الرابع:

- ١ - تبدأ القيادة بأن نعرف من نكون.
- ٢ - تطوير المهارات القيادية ليس محصوراً على أولئك العاملين فى الموارد البشرية.
- ٣ - تعلم القيادة «على رأس العمل» غالباً ما يفضّل.
- ٤ - إن التدريب وحده ليس كافياً لتطوير المواهب القيادية لدى الجميع.
- ٥ - رحلة داخلية إلى أعماق النفس ضرورية لكل من يرغب فى العثور على إمكانياته القيادية.

### المبدأ الخامس: القيادة تحول العالم:

أفضل وصف لهذا المبدأ هو ما كتبه جوزيف جوارسكي (Joseph Jaworski): «إن القيادة هى الإنصات بشكل عام للأشياء التى ترغب فى الظهور وامتلاك الشجاعة للقيام بالأمر اللازمة». هل لاحظت أنه فى بعض الأحيان عندما تخطر على بالك فكرة ما، يكون هناك آخرون يفكرون بالفكرة نفسها وعادة ما يكونون فى جزء آخر من العالم. هذا الأمر يتعلق بشكل كبير بنشاط القسم الأيمن من الدماغ. فالعناصر الرئيسية هي: «ما الأشياء التى تسعى إلى الظهور فى العالم؟». وهى «معرفة» إلى أين نحن سائرون؟ لا يمكنك تفسيرها علمياً؛ لأنها ليست من أنشطة الجزء الأيسر من الدماغ. فأنت فقط «تعلم».

### معرفة الشيء الذى يرغب فى الظهور:

من الأمور الأساسية «للمعرفة» أن نبقى على اطلاع عن طريق القراءة، والحديث مع الآخرين، وتجربة أمور جديدة والتعلم. وستخبرك العديد من الدراسات حول

القيادة أن التعلم مرادف للقيادة. لتطور مواهبك القيادية ينبغي عليك مواكبة التفكير في العديد من المواضيع المختلفة من العلوم والتكنولوجيا إلى الفلسفة ومن علم البيئة إلى علم الاقتصاد. ينبغي عليك أن تدرك كيف تتطور معرفتنا نحن البشر وكيف تؤثر في نظرتنا إلى العالم. يقول جاورسكي (Jaworski) أن «نصت بشكل جماعي»، وهذا أمر يتعدى الاستماع، فهو يتطلب اعتناقاً ويحتاج الأمر إلى توافر الهدوء والابتعاد عن الإزعاج. في هذا الهدوء لا يمكنك القراءة والدراسة فحسب، وإنما يمكنك سماع الصوت الصادر من أعماقك الذي ينبئك بأفكار ومعرفة تتبع من داخلك، لا تجزع فهذا الأمر لا يعني أنك أصبت بالجنون، كل ما أعرفه هو أنك عندما تلتزم الهدوء فإنك قد تجلس وتسعى للبحث عن إجابة أو حل لمشكلة ما. ففي الجو الهادئ دائماً تحصل على مبتغاك.

### تعلم الثقة بالآخرين،

إن هذا جزء صعب من القيادة، ألا وهو الثقة بالكون. فعندما ننشغل بتحقيق مهام ما غالباً ما ننسى أن المنظمات عبارة عن علاقات. تكمن المشكلة في أننا تعلمنا أن العلاقات خطيرة، فإنك إذا ما اعتمدت على شخص ما فإنه قد يخذلك، وإنك إذا كنت صادقاً مع أحد الأفراد فإنه قد يغضب لصراحتك ومن ثم تحاول تفاديه وهلم جراً. فكم من مرة أغرقت نفسك في العمل عندما تنتهي العلاقة؟

إن التواصل مع الآخرين ما هو إلا اختبار للثقة. وبالمثل نحن بحاجة إلى أن نثق بالكون من حولنا لأننا في اتصال معه، عندما نقوم بذلك «ننصت» إلى ما يريد أن ينشأ. قد نطلق على هذا الأمر نزعة إلا أنها أكثر من ذلك بكثير. فأنت عندما تتواصل لم تعد كيانياً منعزلاً بل أنت جزء من الكون. وبناءً عليه تصبح متبهاً إلى احتياجاتك وما ينبثق عنها. وقد قال الفيزيائي والفيلسوف ديفيد بوم (Bohm): قدرة الفرد على التنبه والوعي لما يحدث في الكون هي السبيل الأمثل لتغيير البشرية. فنحن جميعاً متصلون ببعضنا ببعض. إذا ما تم تلقين هذا للأفراد، وإذا ما استطاع الأفراد استيعابه، فإنه سيكون لدينا وعي من نوع آخر.

### العمل،

يختتم جاورسكي (Jaworski) قائلاً: عندئذ يتوجب علينا التصرف وعمل اللازم. ينبع هذا الإجراء من الشجاعة، وهي كلمة ارتبطت بالقوة المعنوية. إن النزاهة

والأخلاق الحسنة ارتبطتا على الدوام بالقيادة ونجد داخل كل فرد نبعاً لهما. ولكن تحدث المشكلة عندما يقوم فرد ما بالسماح لتجارب الحياة بكبته أو تقييده فيعكس سلوكه الشعور بالغضب والألم. ومما يمنع حدوث مثل ذلك لدى بعض الأفراد وجود الحكمة النابعة من الأعماق تساعدهم على استخدام مفهومهم الخاص للعالم من حولهم بدلاً من تأثرهم بأحداث مروا بها فى حياتهم. ينعكس هذا المبدأ على سلوك وأفعال القادة؛ لأن تغيير العالم يبدأ بتغيير أنفسنا.

#### ملخص المبدأ الخامس:

- ١ - التعلم مرادف للقيادة.
- ٢ - قبل أن تعثر على إمكانياتك القيادية يتوجب عليك التواصل مع العالم ووضع ثقتك فيه.
- ٣ - تغيير العالم يبدأ بتغييرنا لأنفسنا.

#### المبدأ السادس: يعبر الأفراد عن مواهبهم القيادية عندما يعملون باعتبارهم جزءاً من كل مترابط ومتكامل لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة؛

إن المنظمات ذاتها بتركيبتها وعملياتها وطريقة تفكيرها تكبح جماح القيادة. فهى مبنية على أساس تفتيت كل شىء إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم التركيز على جعل هذه الأجزاء تعمل بكفاءة. من الشيق حقاً أن أحد التحديات التى واجهت حكومة حزب العمال فى المملكة المتحدة كانت جعل كبار موظفى الحكومة والإدارات تتبادل الخبرات والعمل معاً بشكل أكبر. لقد أخبرنى أحد موظفى الحكومة المدنيين عن مدى رعبهم من هذا الأمر، إلا أن هذا أمر جيد لأنه يعنى أن أسلوب تفكير جديد فى طريقه إلى الظهور.

#### أجزاء منفصلة:

مادامت المنظمات قد استمرت على تفتيت كل شىء إلى أجزاء منفصلة فإنه من الصعب، إن لم يكن مستحيلاً، على جميع الموظفين التعبير عن مهاراتهم القيادية. بدلاً من ذلك، يظهر للعيان سلوك ينبئ بمحاولة الأفراد حماية أنفسهم. ففى اجتماعات مجلس الإدارة يقوم المديرون بحماية «إداراتهم» وذلك بأن تقوم الإدارة المالية بمناقشة المبيعات والتسويق، أو تقوم إدارة المعلومات والتقنية بمناقشة تطوير المنتجات. وعلى

مستوى مساعدى الإدارة تقوم السكرتيرات بحماية رؤسائهن باستخدام أساليب هاتفية مثل: «إن المدير مشغول جداً». فى حين أن الهياكل التنظيمية المسطحة تتميز بأنها أفضل لأنها أقل بيروقراطية، فهى فى أماكن عدة أسفرت عن وجود عدد أقل من الأفراد يقومون بأعمال أكثر.

إن هذه التراكيب تخالف الطبيعة البشرية... حيث وجد ستيفن بيرجمان وجانيت سورى (Stephen Bergman and Janet Surrey) أن «الحافز الرئيسى للعديد من البشر يكمن فى رغبتهم فى الاتصال». وهو أمر أساسى فى الحياة وهو بطبيعته عبارة عن تواصل وارتباط بما حوله.

### تركيب مختلف:

هناك ضرورة لاستخدام هيكليّة مختلفة ليتم التعبير عن القيادة من قبل الجميع. فقد لاحظت المؤلفة الأمريكية سالى هيلجسن (Helegesen) كيف أن العديد من الأشخاص، وعلى الأخص النساء، لم يكتفوا بأن يسلوكوا سلوكاً مختلفاً فى التعبير عن قيادتهم فحسب، بل إنهم قاموا بإنشاء منظماتهم بتركيب مختلف اختلافاً بيناً. حيث كانت تدرس الطرق المختلفة للقيادة ولاحظت قائلة:

لقد لاحظت أن النساء يملن إلى أن يضعن أنفسهن فى قلب منظماتهن بدلاً من القمة، حيث يؤكدن بهذا إمكانية الوصول إليهن وعلى مساواتهن بالعاملين فى المنظمة، وأنهن دؤوبات على اشتراك الجميع فى اتخاذ القرار. وكان لهذا الأمر أثر فى التقليل من شأن الحدود التى تميز المنظمات الرئيسية التى تصر على الاحتفاظ بالوصف الوظيفى الصارم للعاملين، وتصنيف العاملين على أساس الرتبة والقيود على تدفق المعلومات.

وتابعت هيلجسن (Helegesen) حديثها لتصف تلك النسوة على أنهن «شبكات الانضمام» ووجدت عدداً من الرجال يتبعون هذا التركيب، ومن ضمنهم مدير تنفيذى ترك العمل لدى شركة جنرال موتورز. كما أنها صادفت منظمات خارج مجال التجارة، من ضمنها المدارس والمستشفيات التى تستخدم التنظيم الشبكي.

فالتركيب الشبكي أو الدائري يبتعد بالقيادة عن التصاقها بالمنصب ويفسح المجال لأسلوب «منظم» للعمل، ويستعاض عن التحكم بالترابط. ويمكن التعبير عن القيادة من قبل كل فرد ويصبح التعلم جزءاً من التجارب اليومية.

يسير التركيب الشبكي بنا بعيداً عن رؤية المنظمات على أنها آلات مفككة إلى أجزاء صغيرة. فبدلاً من ذلك تصبح المنظمة وحدة حية ذات طاقة تتطور وتتحوّل تبعاً لتفاعل أجزائها المختلفة. وأساس هذه القيادة هو العلاقات بنوعها مع الآخرين داخل وخارج التركيب ومع المنظمة ذاتها. ينقلنا هذا التركيب الشبكي إلى عصر جديد مخلفين وراءنا بقايا العصر الصناعى بما يحتويه من تحكم وخلق من الروح البشرية والإبداع.

تقول هيلجسن (Helegesen): «إن الرأسمالية تتطور شأنها فى ذلك شأن كل نظام حي. إنها بحاجة إلى إيجاد طرق تمكنها من تجديد ذاتها لتخطي عدم الكفاءة التى باتت واضحة للعيان... فأصبح تركيب التقنية الغربية يعكس مبادئ الحياة بدلاً من تعزيز صورة العالم على أنه آلة ضخمة تحكمها القوانين الجامدة».

ستغير المنظمات هيكلتها عندما يغير أولئك الذين بداخلها من قناعاتهم. وعندما يحدث ذلك ستنهض وتزدهر القيادة. باعتبارها جزءاً من كل، عندئذ ستسود القيادة بدلاً من الإدارة.

#### ملخص المبدأ السادس:

- ١ - يعبر الأفراد عن مواهبهم القيادية عندما يتصرفون على أنهم جزء لا يتجزأ من كيان مترابط ومتكامل.
- ٢ - يتوجب استخدام هيكله تنظيمية مختلفة من أجل أن يُظهر الجميع قدراتهم القيادية.
- ٣ - التركيب الشبكي أو الدائرى يبتعد بالقيادة عن الارتباط بالمنصب.

#### المبدأ السابع: جميعنا قادة وتابعون من وقت إلى آخر:

أحد الذين فهموا القيادة والطبيعة البشرية كان ويليام شكسبير (Shakespeare). فشخصيات مؤلفاته الذين تصادف أن ولدوا ملوكاً أو ملكات لم يكونوا بالضرورة قادة والعكس صحيح. كما أنه برهن على أن شخصاً بقوة هنرى الخامس الذى كان حيناً قائداً وحيناً مرؤوساً يعتمد على رجاله الذين يظهرون مواهبهم القيادية حين تدعو الحاجة. لم يوجد قط قيادى أفضل من شخصية هنرى الخامس التى كتب عنها شكسبير (Shakespeare) ومع ذلك أدرك عدم قدرته على نيل ما يريد دون مساعدة رجاله وأنه بين أيديهم يسلم حياته لهم قائلاً:

«وأنتم أيها الرجال الطيبون  
الذين ترعرعتم فى إنجلترا أرونا الآن  
صلاية معدنكم لنقسم  
على أنكم جديرون بما ترعرعتم عليه وهو أمر لا شك فيه  
فلا يوجد بينكم لئيم أو حقير  
ولا تبرق أعينكم إلا برونق نبيل  
أراكم وأنتم متأهبون للحرب  
مستعدون للانطلاق والمركة قاب قوسين أو أدنى  
اتبعوا روحكم وانطلقوا وراءها  
وصيحوا فليساعد الرب هارى وإنجلترا والقس جورج.»

### القادة والتابعون معاً:

هناك ارتباط بين القادة والتابعين. وقد تكون قائداً وتابعاً فى أوقات مختلفة. فى هذا الوقت ينظر إلى الملكة البريطانية على أنها قائدة، إلا أنها كانت تابعة عقب وفاة أميرة ويلز الأميرة ديانا، كانت تابعة لأفكار ومشاعر الشعب وقامت بتكيس الأعلام فى قصر باكنغهام وانحنت لتابوت الأميرة خلال مراسيم الجنازة. من المهم أن نعرف متى نكون تابعين ومتى نكون قادة.

قد يصعب تقبل هذا المبدأ عندما يبنى مفهوم القيادة فى المجتمع على المنصب، سواء كان فى الأعلى أم فى الأمام ومبنياً على امتلاك معرفة أكثر من أى شخص وامتلاك خصائص يفقدها الآخرون. وهو مفهوم مشابه للمفهوم القائل بالإيمان بوجود عالم واحد فقط وكل منا يعيش بمفرده فى هذا العالم. إلا أنه كما قالت ماتورانا وفاريلا (Maturana and Varela): إن العالم الذى نراه جميعاً ليس هو العالم، بل هو عالم نعرف به الآخرين.

### تغيير العقلية:

عندما تدرك مدى ترابطنا بعضنا مع بعض يسهل تقبل مفهوم أننا جميعاً قادة وتابعون. وهذا يتطلب تغييراً فى تفكيرنا الذى لا محال من حدوثه. ويؤكد هارمان

(Harman) فى كتاب «تغيير الرأى العالمى» أنه عندما ينظر المؤرخون إلى القرن الواحد والعشرين سيقرون أن من أكثر التغييرات التى حدثت هو تغيير العقلية. وهذا ما سينتشر فى المجتمع بأكمله ويؤثر فى فهمنا للقيادة.

### ملخص المبدأ السابع:

- ١ - نحن جميعاً قادة وتابعون فى أوقات مختلفة.
- ٢ - إن القادة والتابعين مترابطون. ومن الأهمية بمكان معرفة متى نكون تابعين ومتى نعبر عن قيادتنا.

### إليك المبادئ السبعة للقيادة:

- إن القيادة مختلفة اختلافاً بيناً عن الإدارة وليست أمراً يمكن إضافته إلى وظيفة المدير.
- إن كل شخص يولد ولديه مواهب قيادية، سواء كانت مواهب عظيمة أو بسيطة، وهى جزء من الطبيعة والروح البشرية التى ينبغى التعبير عنها فى العالم.
- إن القيادة ليست آخر «موضة حديثة» وإنما هى مفهوم أزلنى درس ووثق على مر أكثر من (٣٠٠٠) سنة. و فى محاولة لفهم هذه الظاهرة البشرية يتوجب علينا الاستفادة من هذه الوفرة المعرفية.
- تبدأ القيادة بالفرد وتتطلب خوض رحلة تتمحور حول معرفة حقيقة نفسك. ويتطلب هذا الأمر معرفة وفهم من تكون. فالقيادة تبدأ ب: مَنْ تكون؟
- تتطلب القيادة منا أن نفهم وننصت لكل ما ينبثق فى هذا العالم ومشاركة الآخرين فى الاستفادة من هذه الخبرات عن طريق الترابط ومن ثم التصرف بناء على ذلك، وهذا هو الجزء التفاعلى من القيادة.
- يتم التعبير عن القيادة من قبل الجميع عندما يكون هناك ترابط بينهم وعندما يكونون جزءاً من كل، لا عناصر منفصلة فى منظمة أشبه بالآلة.
- ختاماً، إن القيادة هى أن نكون مرؤوسين وقادة؛ فالقائد ليس بمنصبه أو مميزاته.

### التحدى:

تخلق هذه المبادئ لدينا تحدياً، فالأزمات الحاضرة فى القيادة فى جميع أشكال الحياة ناتجة عن مفهوم القيادة، فنحن لا نزال ننظر إلى القيادة على أنها منصب

يمنح للأقلية من أفراد المجتمع. تنشر منظمتنا الهرمية والتسلسلية أن المستفيدين من انتشار هذا المفهوم فى الماضى والحاضر لا شك سوف يقاومون التغيير إلا أن التغيير أمر حاصل، فالأفراد يعملون معاً لتغيير العالم ولسان حالهم يقول لقد نلنا كفايتنا من تدمير البيئة واستهلاك أطعمة غير صحية ورؤية مظاهر الفقر المدقع فى المجتمع والمخاطرة بحياتنا عند السفر لأن بعض الأفراد يهتمهم أرباحهم ومصالحهم الشخصية.

إن مشكلات العالم هى نتاج فشل البشر، وهذا الفشل يبدأ بالفرد والتغلب على هذا الفشل يتطلب حدوث تغيير، وهذا التغيير يبدأ بالفرد، فكتب هس (Hess): لتغيير العالم غير نفسك.

يملك كل فرد بعضاً من المواهب القيادية، وعدم معرفة البعض بوجود هذه المواهب القيادية ما هو إلا خذلان للبشرية، إذا ما رغبتنا فى الحصول على العالم الذى نتمناه يجب على الجميع المشاركة وتحمل المسؤولية وأن يصبحوا قادة بالقدر الذى يستطيعون الوصول إليه.

إن البحث عن القادة لا يعنى العثور على عدد من الأفراد الصالحين الأقوياء، بل إن البحث عن القادة هو إطلاق العنان للإمكانيات القيادية التى يمتلكها كل فرد، وبالنسبة لهؤلاء القارئین لهذا الكتاب قد يبدأ لديهم اكتشاف مواهبهم القيادية من هذه الخطوة أو قد تكون رحلة اكتشاف بدؤوا خوضها للتو، ولمساعدتكم فى خوض هذه الرحلة تسلحوا بهذه المعرفة، فمعاً سنمر خلال ثلاث دوائر من شأنها أن تساعدكم فى العثور على المواهب القيادية الفريدة التى تمتلكونها، وسنواصل رحلة البحث عن القادة.



## الفصل الثالث

### الدائرة المتسامية



فى صميم وجودك لديك الإجابة على من تكون وماذا تريد .

لاو تزو (Lao - Tzu)

الغالبية منا يقضون حياتهم منشغلين فى عمل الأشياء . فنحن نسرع إلى الاجتماعات، نوصل الأطفال، نجرى للحاق بالقطار، نساعد الزملاء فى مشاكل العمل، نطلق بسرعة فى الأسواق من أجل شراء الطعام، نحاول إنهاء التقرير المهم على الرغم من المقاطعات الكثيرة وهكذا . إلا أن أول خطوة على طريق اكتشاف مواهبنا القيادية هى أن نتوقف عن العمل .

وهناك الكثير من البرامج التدريبية والتعليمية التى سوف تخبرك ما الذى يعمل به القادة . بعضها سوف يضع هذا الأمر فى قائمة، ومنها ما سيخبرك بأنك إذا فعلت هذه الأشياء، فإنك أيضاً ستكون قائداً . وبهذا ستعود إلى عملك مع قائمة من الأهداف الطيبة التى بطريقة ما لن تحصل بها على النتيجة التى تأملها أبداً . لماذا يحدث هذا؟ إن الإجابة هى أن البحث عن القيادة يبدأ مع بحث داخلى لتستكشف «من تكون بشكل حقيقى»، وهذا فقط يحدث عندما تتوقف عن العمل لوقت طويل قبل أن تكون قائداً .

### تجاوز لكى تكون؛

يقول بينس (Bennis): «أن يصبح الشخص قائداً يعنى أن يكون كما هو . وهو بالتحديد ذلك الأمر البسيط وأيضاً ذلك الأمر الصعب» . لا يوجد هناك دورات تدريب إصلاحية سريعة أو طرق لجعلك قائداً، هذا الأمر موجود بداخلك إذا وقفت صامتا وأصغيت إلى ذاتك . قال كوزس وبوسنر (Kouzes and Posner): «البحث عن القيادة هو أولاً مطلب داخلى لاستكشاف الذات» . ونحن نقوم بهذا أولاً إذا دخلنا إلى الدائرة المتسامية .

ومعنى أن تكون متجاوزاً أن ترتفع إلى أعلى . ولقد وصفت سوزان جيفرز (Susan Jeffers) هذا المعنى فقالت: «فى أغلب الأحيان، نحن تنغمر بالضباب والأثقال ولا نفهم بأن كل ما يتوجب فعله هو أن نتعلم كيف نطير فوق السحاب» . وبعبارة أخرى، يجب أن نتوقف عن أخذ الأمر بعجلة وأن نأخذ بعضاً من الوقت للتركيز على من نستطيع أن نمثله، بمعنى أن نترفع وندرك من نمثله بصفتنا قادة . فكر بالأمر على نحو تأخذك فيه قوة إلى أعلى كما لو كنت واحداً من فريق الأسهم الحمراء (Red Arrows) فى سلاح الجو الملكى . وبعملنا هذا، نستطيع أن ننجز أكثر بكثير من أدائنا للوظيفة أو أن نحيا حياة غير مرضية . كتب ستيفن كوفي (Stephen Covey): «إن الجزء الأعمق فى طبيعة الإنسان هو ذلك الذى يبحث الناس، كل فرد منا، إلى الترفع فوق ظروفنا الحالية والتجاوز عن طبيعتنا» .

## رحلة القيادة الدائرية: الدائرة المتسامية



## من أكون؟

عندما نتقلد ألقاباً وظيفيةً فحسب مثل لقب «مدير» عندها نرى الوظيفة فقط وليس شخصاً بكامل إنسانيته ممن يملك معطيات قيادية. وعادة ما تقيّد هذه المعطيات في العمل من خلال الهيكلية التنظيمية وعمليات الإدارة. نحن نتعجل عادة في كل النواحي، لأن ذلك يجعلنا غالباً نشعر بأهميتنا، كما هو الحال عندما يتوجب علينا التعامل مع أعباء العمل. يقول ألان برسكن (Alan Briskin): نحن نسحب إلى العديد من الاتجاهات التي تحتم أن الصرخة التي بداخلنا هي أنني لا أستطيع أن أجد نفسي. «ولكن من تكون الأنا ومن تكون نفسي؟».

ولاكتشاف هذا المعنى ليس هناك ما تقوم به في هذه الدائرة المركزية، ولكن لتكون فقط. يقول ميستر إيكارت (Meister Eckart): «لا يجب أن يأخذ الناس بعين الاعتبار الأمور التي يستطيعون أدائها، بالنسبة إلى ما هم عليه». وعندما تكتشف نفسك فعلاً، فإن ذلك سيجعل منك إنساناً مميزاً. وفي أثناء تعجلنا في أداء الأمور، فإننا ننسى مدى تميز كل إنسان، بما في ذلك أنفسنا. كتب كي جلي (Kay Gilley): «إن القيادة يمكن أن تكون وتحدث في كل مستويات المنظمات؛ وهي تظهر للعيان عندما يكون لدى الأفراد الشجاعة لأن يدمجوا بعض الحقائق الحياتية البسيطة في كل شئون حياتهم».

## عديمو الفائدة؛

عندما لا يحدث هذا، فإن هؤلاء القائمين على إدارة المنظمات أو أجزاء منها يتسببون «بالموت البطيء» للموظفين. وهذه قصة عن معلم الإدارة بيتر دروكر (Peter Drucker) الذى أوضح هذه النقطة. كان يتحدث إلى مجموعة من كبار الموظفين التنفيذيين وسألهم أن يرفعوا أيديهم إذا كان لديهم الكثير من عديمي الفائدة في شركاتهم. ثم رفع العديد من المستمعين أيديهم. ومن ثم أجاب: «هل كان هؤلاء الناس ميتين عندما قمتم بمقابلتهم وقررتم أن توظفوهم؟ أم أصبحوا عديمي الفائدة؟».

نحن لم نخلق لتكون عديمي الفائدة، بل إننا في الواقع ولدنا لتكون ما نحن عليه في الحقيقة، وذلك إذا سمحنا لأنفسنا أن نكون كذلك. كتب خليل جبران: «حياتك اليومية عبارة عن معبدك ودينك. وفى أى وقت تدخل إليه خذ معك كل ما تملك». إن الحياة يجب أن تكون تعبيراً كاملاً لما تمثله أنت. هل هذه هي الطريقة التي تعيش بها في حياتك؟ إذا كانت الإجابة لا، فما هو السبب؟ أنت فقط يمكنك أن تغير هذا الأمر وهو يبدأ في هذا الجزء من الدائرة.

### التعريف بالملك سيزيف (Sisyphus):

هناك أسطورة يونانية تخبرنا عن قصة الملك سيزيف (Sisyphus) الذى حكم عليه بدحرجة الصخرة إلى أعلى قمة التل التي يراها تتدحرج مرة أخرى إلى أسفل التل، ومن ثم يدحرجها إلى أعلى قمة التل، والتي من جديد تتدحرج إلى أسفل التل وهكذا هو الحال إلى الأبد. إن سيزيف (Sisyphus) كان يعمل كل أسبوع، وكل يوم بدون انقطاع. وهناك العديد من الأفراد ممن يعملون بهذه الطريقة في هذه الأيام. هل حياتك تشعرك بهذا؟ إنك عندما تخبر سيزيف (Sisyphus) بأن يتوقف عن هذا العمل فإن ردة فعله الأولى ستكون الدهشة، ثم الارتياح، ثم البحث عن شيء ما لعمله. وسبب هذا كما هو عند الكثير هو أن سيزيف (Sisyphus) يبحث عن غايته في الخارج فقط. ولن يعرف سيزيف (Sisyphus) أبداً ما بداخله كما هو حال الكثيرين ما دام منشغلاً جداً، ولن يواجه ذاته الداخلية.

وفى عالم المتغيرات السريعة المستمرة وغير المتنبأ بها نحن نحتاج إلى الشجاعة لقفز خطوات إلى المجهول، وهذا ممكن فقط عندما نعرف بأن كل ما نحتاج إليه موجود بداخلنا. جميعنا لديه معطيات قيادية ولكن يتوجب علينا أن نتعلم كيفية التعبير عنها في العالم.

هذا ما أحبه الناس في العمل الذي قام به الرئيس السابق لجنوب أفريقيا نيلسون مانديلا (Nelson Mandela)، ورائد الفضاء جون جلن (John Glen)، والعائلة ماري كوري (Marie curi). ما الذي يمكن أن يكون عليه العالم لو لم يستفد هؤلاء مما بداخلهم من إمكانيات، وقرروا «البقاء في الظل والسلامة»، ولم يستخدموا معطيائهم القيادية؟ إن الإجابة بشكل واضح هي عند العالم النفسى أبراهام ماسلو (Maslow) الذي قال: «إذا أظهرت بشكل متعمد أن تكون أقل مما أنت قادر عليه، فإنك لن تكون سعيداً مطلقاً». وهو يسمى هذا بعقدة النحس، وهي الميل الذي يوجد بداخلنا جميعاً لمحاولة الهرب من عظمتنا، وعدم تقبلنا للتحدي الذي نسمعه من داخلنا. إن هذا الرفض لمواجهة قدراتنا الهائلة على الإنجاز وتغيير العالم هو أمر لا بد أن نحاربه جميعاً.

ولم أسمع مطلقاً شرحاً واضحاً جداً لهذا الأمر كما هو في كتاب عودة إلى الحب للمؤلفة الأمريكية ماريني وليامسون (Marianne Williamson).

خوفنا العميق ليس بسبب كوننا غير متساوين.

إن خوفنا العميق هو بسبب كوننا أقوىاء جداً.

إن نورنا هو الذي يخيفنا كثيراً وليس ظلامنا.

نسأل أنفسنا: «من أنا لكي أكون ذكياً، رائعاً، موهوباً وخرافياً؟»

في الحقيقية، من أنت لكي لا تكون؟

«أنت من مخلوقات الله» واهتماماتك الصغيرة لا تخدم العالم.

لا يوجد تنوير يقول لنا إنك إذا صغرت فإن الناس حولك لن يشعروا بالأمان.

خلقنا لكي نشع نوراً كما الأطفال.

«خلقنا لكي نبين مجد الله الموجود بداخلنا»؟

إنه ليس في البعض منا، إنه بداخل كل منا.

وعندما يضيء نورنا، فنحن لا شعورياً نسمح للآخرين بأن يفعلوا الشيء نفسه.

عندما نتحرر من خوفنا، فإن وجودنا يحزر الآخرين تلقائياً.

ولا بد لنا من الشجاعة للنظر إلى داخل ذواتنا واكتشاف من نكون وما المعطيات القيادية التي نستطيع تقديمها إلى العالم. أنت تعرف بأن العلاقة التي تتعامل بها مع ذاتك تؤثر في الآخرين. وعلى سبيل المثال، عندما نشك في أنفسنا فإنه من الصعب

أن نثق في الآخرين. إن الشجاعة تكون عندما نرى الخوف في المواجهة ونتعلم من هذه المواجهة. إن الخوف يمكن أن يكون معلماً بالإضافة إلى كونه عدواً. ويمكن أن يشكل قوة فقط عندما نسمح له بذلك.

### الخوف معلماً؛

روت أوبرا ونفري (Oprah Winfrey) قصة في برنامجها التلفزيوني على الهواء مباشرة عن طريقها عندما اعترفت بأشياء خاصة في ماضيها، وعن الخوف الذي تغلب عليها من التفكير بما سوف تكتبه صحف الفضائح. وعندما أظهرت انفتاحها وأمانتها جعلت المشاهدين يتعلقون بها. وفيما بعد قالت: «في الحقيقة إن ما تعلمته من هذا الأمر، أن الشيء الذي تخافه في أغلب الأحيان ليس لديه قوة. إن خوفك من هذا الشيء هو الذي يمنح القوة، ولكن الشيء نفسه لا يمكنه أن يؤذي. والذي تعلمته في ذلك اليوم هو أن الحقيقة بالفعل سوف تمنحك الحرية».

إن مخاوفنا هي جزء منا وهي موجودة لتتعلم منها. في كتابه نقاط الأزمات: بالعمل من خلال المشاكل الشخصية، يستكشف جوليان سليف (Julian Sleight) فكرة النظر إلى الشياطين في حياتنا التي تجعلنا «نكتمش في الخوف والاشمئزاز» على أنها مصدر فائدة وتحمل تحت أجنتها الهدايا المخبأة. «فإذا تحديناهم وجعلناهم يلقون إلينا بتلك الهدايا فإنهم سيقنعون ويرحلون عنا، ويتركوننا نستفيد مما أحضروه معهم».

إن مخاوفنا ترتبط عادة بماضيها وتعود إليه. والحل هو ألا نجعل الماضي يسيطر على حياتنا. كتب بينس (Bennis): «نحن لدينا وسائل بداخلنا تحررنا من قيود الماضي التي تحبسنا في الأدوار والمواقف المفروضة.... وسنصبح أحراراً للتعبير عن أنفسنا، وذلك أفضل من محاولتنا الدائمة من أجل إثبات أنفسنا». كم منا يعيش حياته محاولاً إثبات جدارته لوالديه ومعلميه؟ عندما نتوقف عن فعل هذا، نحن نمثل أنفسنا. إن هذا هو الطريق الذي سلكته، وأعلم كم هو مختلف عندما تشعر بأنك متحرر من الماضي كما قال بينس (Bennis): «إن جعل الذات تظهر للعيان هي مهمة القادة الأساسية».

### قوة القلب؛

في العمل يمكننا إما أن نعمل بدافع الخوف ونقرر ترك النظام يديرنا، أو أن نعمل ما بوسعنا ونساعد النظام ليعمل لمصلحة الجميع. ونستطيع أن نخلق مكاناً جديداً

للعمل بحيث تحل فيه القيادة مكان الخوف. وهذا يعود لكل فرد لأن أنفسنا هي المسئولة عن هذا الأمر فحسب. وكما يقول (John Gardner) جون جاردنر: «إن وجودنا هو المصدر الحقيقي لقدرتنا للتأثير في العالم». ذلك لأن في داخل كل واحد منا حقيقة من نكون، وتبرز هذه الحقيقة كاملة بوضوح عندما نكون مع الآخرين. إن المديرين غالباً ما يسألون كيف أؤثر في الآخرين؟». وأفضل من أجاب عن هذا السؤال كوزس وبوسنر (Kouzes and Posner): «إن القوة الحقيقية التي تؤثر في الآخرين هي قوة القلب». في الحقيقة إن مشاركة ما في أرواحنا هي التي تحرك الآخرين. ونحن ما نزال نعوزنا الشجاعة كي نكون منفتحين في أماكن العمل. وهذا يجب أن يطلق تماماً على المديرين التنفيذيين.

وعندما أعمل مع مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين الكبار، فإنني أمر في أغلب الأحيان بتلك العملية التي يفتحون بواسطتها مع أنفسهم وبعضهم مع بعض على نحو صادق كلياً. وقبل أن نبدأ، فإن ملامح القلق في الوجوه تبدو واضحة جداً. وعندما يتجاوز كل فرد هذه المرحلة فإن الارتياح والابتسامة سوف تظهر بوضوح أساس حرية جديد لمواجهة خوفهم وجعلهم صادقين. وهم غالباً ما قضوا السنوات وهم يلعبون اللعبة حول طاولة الاجتماعات لحماية مناطق نفوذهم وتصرفوا من خلال مخاوفهم بدلاً من رؤية الصورة بشكل كامل.

يخفق الأفراد ممن يعتبرون قادة اليوم لأنهم لا يواجهون مخاوفهم ويتعلمون منها. إن هؤلاء القادة في الشركات، والحكومات، والمدارس، والخدمة المدنية، وأصحاب المهن وغيرهم يعانون من شعور عميق بعدم الطمأنينة ومن مخاوفهم حول من يكونون في الحقيقة وما هي قيمتهم؟ ولهذا يتشبثون بزيف القوة والمنصب والسيطرة في حين يشعرون بالخوف في داخلهم.

### الحاجة إلى الاستحسان:

إن المشكلة تكمن في أولئك المديرين المعتمدين على وضعهم في السلم الوظيفي والذين يميلون إلى أن يكونوا أناساً انبساطيين يتجاهلون ما يجري داخل أنفسهم. إنهم يرتقون إلى المناصب العليا بالعمل بشكل فعال في العالم الخارجي، وذلك على حساب إهمالهم للإدراك والفهم الذاتي. إن هؤلاء القادة يتطلعون إلى العالم الخارجي من أجل الاستحسان. وبهذا يخلقون منظمات تجرد الآخرين من هويتهم الذاتية كطريقة يتعاملون من خلالها مع مخاوفهم.

ولقد وصف أنتوني ديميلو (Anthony De Mello) هذا الأمر من خلال طريقته المعتادة المباشرة فقال: «لقد تذوقت طعم عقار اسمه الاستحسان، التقدير وجلب الانتباه». ويظهر بأن استجابتنا لهذا العقار بدأت عندما كنا صغارا، ثم واصل حديثه قائلاً:

نحن أعطينا عقارات إدمان متنوعة مثل الاستحسان، الانتباه، النجاح، الوصول إلى القمة، الهيبة، ظهور اسمنا في الصحيفة، القوة في الرئاسة. ونحن أعطينا مذاق بعض الأشياء مثل أن نكون رؤساء للفرق الرياضية، وأن نقود الفرقة الموسيقية... إلخ. إن تذوقنا لهذه العقارات، جعلنا ندمن عليها، وبهذا بدأ عندنا الخوف من فقدانها. تذكر فقدان السيطرة التي شعرت بها، الذعر من توقع الفشل، أو من الوقوع في الأخطاء، أو من نقد الآخرين. وبهذه الأشياء أصبحت الآن معتمداً على الآخرين بجبن وفاقداً لحريتك. إن الآخرين الآن هم الذين يستطيعون أن يجعلوك سعيداً أو تيساً.

هل هذا هو الشعور الذي لا بد أن تشعرك به القيادة؟ بالطبع لا، فهذه ليست القيادة وإنما العبودية، ونحن نرى هذه العبودية بشكل واضح في العالم اليوم. كم مرة شعرت بهذا الأمر؟ كم مرة اندفعت للحصول على استحسان الآخرين؟ هناك العديد من المخاوف، مثل الخوف من الفشل، ومن فقدان الوظيفة، ومن الرئيس، ومن الفقر، والخوف من الوحدة، والخوف من المجهول، والخوف من القوة، والخوف من التغيير ومن عدم قدرتك على التغلب على المشكلات أو الخوف من عدم كونك جيداً بما فيه الكفاية. إن الأمل في تحقيق الذات يسيطر، ومهارات القيادة تضعف لأن الناس لن يتعلموا عندما يكونون خائفين.

ويمكن أن تتحول هذه المخاوف في بعض الأحيان إلى كره. وذلك عندما لا يصحح ويفهم الأفراد أنفسهم من الداخل، والبعض منهم يبدؤون بلوم الأشياء التي «بالخارج» مثل، السوق الاقتصادي، والحكومة، والأغنياء، والأفراد من الأجناس المختلفة والعولة والجنس المختلف. وحتى إن عدم تعاملنا مع مخاوفنا الداخلية يجعلنا نقتل أولئك الذين أصبحوا «الأعداء»، وهو ما يعرف حول العالم بالتطهير العرقي.

### مواجهة مخاوفنا،

يجب على الجميع أن يواجهوا مخاوفهم ليعيشوا حياتهم بدونها. إنني دائماً أتذكر الحديث إلى ريكا ستيفنز (Stevens) بعد أن وصلت إلى قمة جبل إفرست عام ١٩٩٣م. لقد كانت المرأة البريطانية الأولى التي حققت هذا الإنجاز، والشئ الذي

لا يصدق أن هذا الجبل الكبير هو أول جبل تسلقته. ولقد سألتها ما الشيء الأكثر أهمية الذي تعلمته من هذه التجربة؟ فأجابت: «لم أعد خائفة أبداً. لقد واجهت مخاوفى فى الجبل وأصبحت مدركة لنفسى. وأنا أعلم أننى لن أكون مذعورة من أى شىء آخر أبداً». تخيل أن الحرية تكون فى معرفة هذا الأمر. علق المتسلق الآخر جيم ويتاكر (Jim Whittaker) الذى كان أول أمريكى يتسلق قمة إفرست: «أنت لن تتغلب على الجبل مطلقاً. بل ستتغلب على نفسك وعلى شكوكك ومخاوفك».

إن مواجهة المخاوف الشخصية تم إيضاحها فى فيلم حرب النجوم، «الإمبراطورة ترد الضربة»، عندما كان لوك سكاى ووكر (Luke Skywalker) فى كوكب داقوية (Dagobah) مع معلمه يودا (Yoda). وكان على سكاى ووكر الصغير أن يذهب إلى ذلك الجزء من الغابة ويواجه صورة لعدوه الخبيث دارث فيدر (Darth Vader). إن ما واجهه سكاى فى الحقيقة هو انعكاس لغضبه، ارتباكه ومخاوفه. إن القوة تأتى فى الأفلام كما هى فى الحياة من مواجهتك لمخاوفك. ولكن بطبيعة الحال ستعال أكثر من القوة. سوف تشعر بالسلام والمتعة الداخلية، وهذا ما لا يُعرف إلا بعد التجربة.

عندما ننظر إلى العالم بعداء، فإن هذه النظرة ستؤثر فى سلوكنا وفى نمط حياتنا. وعندما ندرك بأن العالم فى الحقيقة هو مكان رائع، فإننا سوف نتعامل مع كل يوم بالرهبة وبالعرفان بالجميل. وعندما تحدث الأمور الصعبة، ممثلة بالتحديات التى واجهها الكثير منا والتى تجعلنا ننمو من الداخل.

## خيارنا؛

تبعاً لما قاله جوليان سليف (Julian Sleight) لدينا ثلاثة خيارات:

- ١ - نتجاهل الخوف ونأمل أن يذهب بعيداً.
- ٢ - نجربه ونعيش معه.
- ٣ - نبحث عن الموهبة التى تكون مع مخاوفنا ونستفيد منها.

وهذا هو السبب الذى من أجله تتوحد القيادة مع الشجاعة، وليس أن تحارب فى المعارك فى الميدان أو البحر أو الجو، ولكن الأمر أن يكون لدينا الشجاعة للتعامل مع مخاوفنا. نحن نحتاج إلى الشجاعة لنخلق رؤيتنا الشخصية، وكذلك رؤيتنا فى المنظمات. نحن نحتاج إلى الشجاعة لمواجهة الوضع الراهن ونكون مستعدين للمخاطرة كل يوم.

عندما نكتشف معنى كلمة الشجاعة، فإننا نجد أنها تأتي من كلمة كيور (Coeur) وهى تعنى القلب، مركز وجودنا. لقد وصف كل من جوزف بادراكو (Joseph Badaracco) وريتشارد إيلسورث (Richard Ellsworth) «الشجاعة بأن تعمل وتقول ما تؤمن أنه الصحيح وليس الأسهل أو المعروف والمقبول». إن الشجاعة تبدأ من داخلنا وهى الطريقة الوحيدة التى تحررنا من مخاوفنا. وتشمل هذه المخاوف خوفنا من فقدان الوظيفة، خوفنا من رئيسنا، خوفنا من عدم الإنجاز فى الوقت المحدد أو خوفنا بسبب ما يفكر به الزملاء عنا. نحن بحاجة إلى أن ندرك بأن الشجاعة هى صديقة متوافرة لنا جميعاً.

كتب كى جيلى (Kay Gilley): «إن الشجاعة لا تكون شجاعة إذا لم نستمر فى إظهار الخوف على وجوهنا، وأن نتقبل أن ذلك الخوف موجود معنا، وأن نتقدم إلى الأمام». وهذا هو السبب الذى من أجله تعقد دورات التدريب أو برامج الجامعة التى تركز على تطوير المهارات للتأثير فى العالم الخارجى لكى يزيد الإنكار فى الوجود الداخلى وما معه من مخاوف تسيطر علينا. والنتيجة لهذا هو القدرة على كتابة خطة عمل أفضل، على الرغم من أن الأفراد لم يكتشفوا مهاراتهم القيادية. وكما كتب كى جيلى (Kay Gilley): «لا يوجد هناك حقيقة من الوسائل السحرية تساعدنا لتكون قادة. إن السحر يكمن فى وجودنا».

### المولود مرتان:

إن أولئك الذين أظهروا بالفعل قدراتهم القيادية بشكل كامل وقفوا فى الدائرة المتسامية واتجهوا فى رحلة إلى عمق الدائرة. وبالنسبة إلى البعض، فإن العملية قد فرضت عليهم من خلال ما أسماه أبراهام زالزنك (Abraham Zaleznik) «المولود مرتين». وقد ذكر بأن هناك من يرون أن الرحلة التى يمرون بها منذ الولادة ثم العيش فى المنزل مع العائلة ثم الاستقلال الذاتى هى رحلة سهلة نسبياً. وهناك آخرون يعانون فى أثناء نشأتهم ويحسون أنهم مختلفون، حتى إنهم يحسون بالعزلة ونتيجة لذلك تنشأ عندهم حياة باطنية واضحة. وكلما كبروا، فإنهم سيصبحون بالفعل أشخاصاً مستقلين، ومعتمدين على معتقداتهم وأفكارهم.

وبالنسبة إلى زالزنك (Zaleznik)، فإن الأفراد المولودين للمرة الثانية لديهم توجه داخلى وقد «اكتشفوا» من يكونون بأنفسهم. و إن الأفراد المولودين للمرة الأولى

يكتشفون من يكونون عن طريق آبائهم ومعلميهم. إن قصة قائد فريق الأسهم الحمراء (Red Arrows) الأول كانت من نوع المولودين للمرة الأولى؛ وقصة قائد فريق الأسهم الحمراء (Red Arrows) الثاني كانت من نوع المولودين للمرة الثانية. ويعتقد زالزنك (Zaleznik) بأن المولودين للمرة الثانية هم أشخاص يتمتعون بالكاريزما (الحضور الحسن). وربما يكون أوضح مثال للمولودين للمرة الثانية هو قصة الرئيس نيلسون مانديلا الذي بدأ حياته ثائراً صغيراً، وأصل صراعه مع وجوده الداخلي عندما كان في السجن ثم ظهر للعيان قائداً للسود والبيض في جنوب أفريقيا الجديدة.

ولحسن الحظ، لسنا مضطرين للذهاب إلى السجن لنجد أنفسنا، ولكن هذا يتطلب وقتاً وشجاعة. وعندما يوصف الأفراد بأنهم جذابون، فإن هذا الوصف مستخدم كثيراً. كتب كوزس وبوسنر (Kouzes and Posner): «إن الأبحاث أظهرت أن أولئك الذين لوحظ بأنهم أشخاص جذابون كانوا ببساطة أكثر حيوية من غيرهم. إنهم يتسمون أكثر، يتكلمون أسرع، ينطقون الكلمات بشكل أكثر وضوحاً، ويحركون رؤوسهم وأجسامهم أكثر. وهم يستخدمون اللمس في التواصل مع الآخرين بشكل أكبر. إن أفضل وصف للجاذبية هو القدرة على التعبير الإنساني، وبكلمات أخرى عبر عن نفسك فقط».

إن هذه الخطوة الأولى في الدائرة المتسامية ليست تجربة سهلة كما «اشتراط» الكثير منا. وصف وارن بينيس (Warren Bennis) التحدي بأنه: «ذلك الوقت الذي تصل فيه إلى سن البلوغ، والذي يؤثر فيه العالم فينا ويشكلنا إلى أعظم مدى أكثر مما ندرك. إن كلاً من عائلتنا، وأصدقائنا، ومدارسنا ومجتمعاتنا بشكل عام أخبرونا، بالكلمات والأمثلة، كيف نكون. ولكننا نصبح قادة في تلك اللحظة التي نقرر فيها بأنفسنا كيف نكون».

### تحول الحرية؛

كل منا يمتلك في داخله تجارب الماضي، بما فيها طفولتنا، والقدرة على التخلص من الماضي، إذا أردنا ذلك. وفي بحثنا عمّن نكون يصبح لدينا وعى وإدراك لطاقتنا وإيمان بأنفسنا. ومع هذا الاكتشاف تأتي الحرية التي من خلالها يمكن أن نكون على الشكل الذي باستطاعتنا أن نكون عليه. توضح هذا مارغريت ويتلي (Margaret Wheatley): «إن الحياة تعطى لنفسها الحرية لتكون .... لأن الحياة هي اكتشاف لاحتمالات جديدة، لأشكال جديدة من التعبير .... إن الحياة ولدت من هذه الحاجة المتقدة لتستمر».

هذا يقودنا إلى تحوّل حقيقى، فإن تاجر المخدرات الذى يصبح أخصائياً اجتماعياً أو الطفلة التى تعرضت للبؤس والشقاء ثم أصبحت أغنى امرأة فى الولايات المتحدة الأمريكية هى نماذج إلهام للكثيرين. إنك الشخص الوحيد الذى تستطيع أن تمنح السلطة لنفسك. إن الفكرة التى تقول بأن القادة يمنحون السلطة للأفراد هى فكرة خاطئة. ما يستطيع القادة أن يفعلوه هو خلق بيئة للأفراد ليكتشفوا ويمارسوا قوتهم. إن منح السلطة يأتى من داخلك ومن تكون أنت. وهذا يعنى أن تقضى بعض الوقت لأخذ رحلة داخلية، ولن تكون سهلة أبداً. سيظل الوضع غير مريح ما دمنا لا نُشجّع على هذا. وهذا يعنى أنه يتوجب علينا أن نواجه معتقداتنا ومخاوفنا الداخلية. وكذلك يعنى التساؤل عما تمثله «أنا».

سأل أنتونى دى ميلو (Anthony De Mello) أسئلة مثيرة مثل هذا السؤال: هل بإمكانك أن تعرف ماذا تكون «أنا»؟ هل «أنا» تعنى وجودك المادي، وبهذا تكون «أنا» هى جسدك؟ وعلى مدى سبع سنوات تتبدل كل خلية فى جسمك بواحدة جديدة. هذه الخلايا تموت ولكن الـ «أنا» تبقى. أنت تعمل فى منظمة ولك مركز وظيفي. هل «أنا» وصف لوظيفتك؟ إن وظيفتك يمكن أن تستبدل أو تختفى ولكن «أنا» تبقى. هل «أنا» اسمك؟ أنت تستطيع تغيير اسمك ولكن «أنا» تبقى. نحن نتماثل فى الألقاب على سبيل المثال أنا بروتستانتى أو كاثوليكي أو يهودي. هل هويتك الدينية هي «أنا»؟ أيضاً أنت تستطيع تغيير هذا اللقب، ولكن «أنا» تبقى.

سألت دانه زوهار (Danah Zohar) أسئلة مماثلة: هذه أنا، جسمى خلق من العناصر التى كانت فيما مضى دقائق صغيرة، سحبت من تلك الزوايا فى الكون لتكتسى لحماً، وعلى الرغم من ذلك وباختصار إن ذلك النموذج هو بشكل فريد يمثلنى، وروحى هى ذلك الشيء الذى يتلقى بشاعة هذه الأصول المهمة لتلك الأمور المروعة. ولكن من أو ما هو «أنا» التى اعتقد أنها نفسى؟

ولمحاولة الإجابة عن هذه الأسئلة، مضت زوهار (zohar) إلى الأسئلة التى جميعنا نسألها لأنفسنا فى بعض الأحيان مثل: «هل أنا نفس تلك الإنسانية المراهقة المنطوية الخجولة؟» وهل أنا الشخص نفسه الذى تزوج منذ عدة سنوات ولم يكن لديه سوى قليل من المعرفة عن ماهية الالتزام؟ وهل أنا تلك الإنسانية التى ذهبت إلى النوم فى الليلة الماضية؟

يبدو أن هناك نموذجاً شائعاً هو أننا كلما كبرنا يتبقى منا جزء هو ذلك الولد أو البنت الصغيرة وجزء آخر يكون شخصاً جديداً ومختلفاً. أما بالنسبة إلى أولئك الذين

اتبعوا رؤية بوذية فإنه لا يوجد هناك «أنا». على أى حال، بالنسبة إلى زوهار (zohar) فإن هناك العديد من «أنا» التى تتداخل، ولهذا تجعل النفس وحدة مندمجة من عدة وحدات ثانوية. ولقد كتبت أن «أنا» التى نتعهد ذواتنا أن نمثلها هى فى الحقيقة كافية، ولكن من لحظة لأخرى هى شئ مخادع بوجود تلك الحدود الغامضة والمتقلبة».

إن القيادة تتطلب منا أن نقوم بجلب جميع العناصر التى تشكل كينونتنا ودمجها فى عملية «الوجود» لكى نصبح أولئك القادة الذين نستطيع أن نكون. وطوال الحياة فإن الـ «أنا» الخاصة بك تتطور، وتؤثر تجارب الحياة فينا وتغيرنا. البعض منكم ربما يفكر: «هذا يبدو جيداً، ولكن رئيسى فى العمل هو من يحتاج إلى المساعدة لكى يتغير». لكن ما تقوله فعلاً أنه حتى إذا أنا مررت بعملية التغيير هذه، فإنها لن تغير أى شئ لأننى لن أستطيع تغيير رئيسى. ولهذا بدلاً من أن تتحمل أى مسئولية بنفسك، فإنك سوف تنقلها إلى شخص آخر. ولهذا، أنت لست صادقاً مع نفسك.

إن أى شخص ينظر إلى مرآة الماء فإن أول ما سيراه هو وجهه. وإن أى شخص يدرك نفسه يخاطر بمواجهتها. إن المرآة لا تجمال، إنها تُظهر أى شئ ينظر إليها كما هو، أى الوجه الذى لا نظهره للعالم لأننا نغطيه بتلك الشخصية، بقناع الممثل. ولكن المرآة تكمن خلف القناع وتُظهر لنا الوجه الحقيقى.

### التعبير عن شخصيتك:

فى داخل كل منا شخصية جوهرية وشخصية ظاهرية. إن الشخصية الظاهرية هى القناع الذى خلقناه من أجل حماية أنفسنا من العالم الخارجى ومن مخاوفنا الداخلية، فى حين أن الشخصية الجوهرية هى جوهر من نكون وتمتد إلى أبعد من أفعالنا. وعليك أن تدرك متى تكون فى شخصيتك الجوهرية ومتى تكون فى شخصيتك الظاهرية؛ لأن كلا منهما مختلف عن الآخر. متى يكون لديك اجتماعات صعبة؟ متى تفاجئك الأشياء بمجيئها مجتمعة بسهولة؟ إن التعبير عن شخصك يذهب وراء أخبارك الحقيقية، إنه يُظهر بوضوح الانسجام الكامل بين من تكون وما تقوله وما تفعله. إن هذا يحدث عندما تعبر عن ذاتك الأصيلة.

لقد أوضحت اليوم مادونا (Madonna) كيف تغيرت منذ ولادة ابنتها فى مجلة أمريكا اليوم: «إننى لا أعيد اختراع نفسى من جديد، إننى أمضى خلال المراحل وأكشف عن نفسى». وعندما نتوقف فى الدائرة المتسامية نحن نرى كل الأشياء التى

ولدت معنا ومن نكون الآن. إن أهم ما فى الأمر أننا نرى أنفسنا الأصلية الحقيقية. إن الهدف فى هذا البحث الداخلى هو أن تعرف حقيقة شخصيتك الأعمق، أى نفسك الأصلية الحقيقية. إن هذا الاكتمال هو ما ستظهره للعالم من خلال مهاراتك القيادية، التى تتطلب الشجاعة. ولقد عبر كوزس وبوسنر (Kouzes and Posner) عن هذا فقالوا: «إن هذا الاكتمال يعنى أن نعيش كما لنا الداخلى، وأن نظهره بانسجام فى عالمنا الخارجى. إن هذا الأمر أكبر من الأمانة». إن قوة مثل هذا الأمر تتمثل فى أشخاص مثل غاندى (Ghandi) وانتصاره على قوة الإمبراطورية البريطانية. وماندېلا (Mandela) عندما تولى السلطة رئيساً فى جنوب أفريقيا بدون أن يأخذ الثأر من أولئك الذين أودعوه السجن لفترة طويلة من حياته.

ما لم نقف فى الدائرة المتسامية ونمضى فى رحلتنا الداخلية فى أنفسنا، فإننا لن نجد مطلقاً التفهم الضرورى لاستخدام قدراتنا القيادية فى المنظمات التى تمتلئ بأشخاص مميزين، والتى يجد فيها الجميع تعبيراتهم الخاصة بهم. إن هذا الإدراك يجعلنا نرى كل فرد من الأفراد الذين نعمل معهم شخصاً مميزاً فى رحلته لاكتشاف قدراته القيادية. وبهذا، يصبح واضحاً لماذا كانت نسبة الفشل عالية فى الطريقة التى اخترناها للتغيير. إن التغيير الحقيقى يكون فى القدر، وليس فى عملية الهيكلة.

### الحافز الفعال،

عندما ننظر إلى داخل وجودنا باعتبارنا بشراً، فإن هناك شيئاً ما نجده فى غاية الأهمية بالنسبة إلى القيادة، وهو ما يسمى «الحافز الفعال»، المصطلح الذى استخدمه روبرت فريتز (Robert Fritz). ونحن بشر لدينا رغبات متعددة مثل البقاء والحب والإنجاز. البعض منها يظهر من خلال المواقف، مثلاً عندما تضل فى الجبال فإن رغبة البقاء ستكون أقوى رغبة لديك. من جهة أخرى، هناك بعض الرغبات لا تعتمد على المواقف وهذه الرغبات تسمى «بالحافز الفعال». والذى وصفه فريتز (Robert Fritz) بأنه «الرغبة الجوهرية التى لا ترتبط بالظروف». إن رغبات كهذه تعتبر جزءاً منا وهى التى تجعل منا أفراداً مختلفين.

إن الحافز الفعال هو ظاهرة أصلية فى الروح البشرية التى من خلالها يستمر الناس بغض النظر عن ظروفهم فى الرغبة لخلق شىء ما يهمهم. إنه الشىء الذى دفع الفنانين فى كل مراحل التاريخ لقضاء الأيام فى رسم لوحاتهم، متناسين الطعام

والأصحاب حتى إنهاء عملهم. وهو الأمر ذاته الذى يجعل المقاولين يقرعون الأبواب عندما يكون هناك رفض لهم بعده رفض. وهو الأمر ذاته الذى يجعل الرياضيين يستمرون فى التدريب كل يوم عندما يكون لديهم أيضاً عمل دائم بعائد مادى قليل. وهذا الحافز موجود داخل المعلم الذى لم يئأس أبداً من مساعدة الطلاب فى مدرسة المدينة الداخلية على الرغم من أن باقى الموظفين ممثلون بالشك والغيرة منه. ونحن نرى هذا الأمر جلياً بشكل خاص عندما نرى الكثير من الناس يمرون بمحن كثيرة فى حياتهم ويتعرضون للانهازم وخيبة الأمل والأذى، وعلى الرغم من ذلك يستمرون فى محاولاتهم للوصول إلى طموحاتهم وأهدافهم. إننا جميعاً نتعرض إلى قصص واقعية من الحياة تُظهر هذا الأمر بوضوح.

فى دور السينما فى جميع أنحاء العالم «فلتكن القوة بجانبك» بات الأمر حقيقة أكثر من كونه خيالاً، أى إن بإمكاننا أن نفهم ذلك الجزء من الجنس البشري. وهذا يشرح بشكل جزئى سبب رواج هذه الكتب والأفلام، فهى تمس الجانب الإنسانى الموجود داخل كل واحد منا. إن سلوكنا باعتبارنا أفراداً يمكن شرحه عندما نفهم هذه القوة الداخلية وهذا الدافع الغائى. هذه القوة يمتلكها كل شخص، صغيرة كانت أم كبيرة.

يوضح جبران فى قصيدته «النبى»:

يكمن خورك فى اشتياقك إلى نفسك العظيمة،

وذلك الشوق يقبع فى كل جسمك.

إن الشوق سيل جارف فى بعض أجزاء منك ومعه القوة يسير إلى البحر، حاملاً أسرار أطراف التلال وأغاني الغابات.

وفى البعض الآخر هنالك ينبوع مستو يفقد نفسه فى الزوايا ويتعرج ببطء قبل أن يصل الشاطئ.

وبالنسبة إلى أبراهام ماسلو (Maslow)، إن هذا الدافع هو الحاجة لتحقيق الذات. كتب ماسلو (Maslow): «إن الموسيقى لا بد أن يعزف الموسيقى، والفنان لا بد أن يرسم، والشاعر لا بد أن يكتب، إذا كان فى النهاية مسالماً مع نفسه. ما الذى يمكن أن يمثلته الشخص لا بد أن يكون كذلك. هذه الحاجة يمكن أن نسميها تحقيق الذات... إنها تشير إلى رغبة الإنسان فى إرضاء الذات، أى للزعة التى لديه ليصبح بالفعل على النحو الذى يستطيع أن يكون عليه، أى أن يكون الشخص أقصى ما يمكن له أن يكون».

## قوة الحياة فى الجميع؛

من الواضح أننا جميعاً لدينا «دافع» وفى بعضنا يكون الدافع لطيفاً، فى حين يمثل هذا الدافع عند الآخرين قوة كالإعصار. إن ما نصفه هنا هو «الروح». إن القاموس يصف الروح بأنها تلك القوة التى تهب الحياة للجسد. عندما نقف فى الدائرة المتسامية يجب أن ندرك قوة الحياة، هذه الطاقة التى بداخلنا، لأنها ذلك المرشد لنا إذا أصغينا، وكل منا لديه هذه القوة. وإذا كنا مجموعة من الناس فإننا نريد خلق العالم الذى نريده، ولا بد أن نبدأ من هنا.

قالت مارغريت ويتلى (Margaret Wheatley): «نحن نستطيع خلق الحياة والمنظمات التى نرغب فيها فقط عند تفهمنا لروحنا المفعمة بالحياة والحيوية فى داخلنا التى دائماً تبحث عن التعبير عن نفسها». توصل دمنغ (Deming) - الكاتب الذى ظلت أعماله التى تتحدث عن الجودة تسقط على الأذان الصماء حتى ذهابه إلى اليابان - فى كتاباته الأخيرة إلى أن الجودة شىء يتعلق بالروح البشرية. يعتقد دمنغ (Deming) أنه كلما زاد فهمنا لهذه الروح البشرية فإننا سنكون قادرين على بناء منظمات تتمتع بالجودة. كيف بإمكاننا أن نفهم هذه الروح؟

أجابت جيلى (Gilley): «نحن لا نتعلم عن ماهية الروح بمقدرتنا العقلية. إننا ولدنا مع تلك الروح... نحن نتعرف عليها بالإصغاء العميق وبالهدوء التام. نحن نتعلم بأخذنا نفساً عميقاً وجعل جميع الأفكار السلبية التى تتراكم فى عقولنا مع خوفنا تذهب عنا». وهى تعتقد بأننا ما لم نجرب أو نتعرض لهذه العملية فإننا لن يكون لدينا الفهم المطلوب لنكون قادة فى المنظمات المملوءة بالشخصيات المميزة، كل منها يقوم برحلته الخاصة به. إننا نفتقد هذه الروح أو القوة فى معظم منظماتنا اليوم.

ويعتقد ماسلو (Maslow) أن هذه القوة ترتبط بالإبداع، وهناك إمكانية فى حدوثها فى كل مكان؛ لأنها جزء من وجودنا. كتب ماسلو (Maslow): «إن شعورى هو أن مفهوم الإبداع ومفهوم الشخص المحقق لذاته صاحب الإنسانية اقتربا كل واحد منهما من الآخر، وربما يصبحون شيئاً واحداً».

## الحاجة إلى الإبداع؛

إن المنظمات فى كل مكان باتت تدرك حاجتها إلى الأشخاص القادرين على الإبداع وهى تركز على محاولة إيجاد الأفراد القلائل الذين يمتلكون هذه القدرة. ويجب

على هؤلاء الأفراد أن يتعرفوا على الأسباب التي تقتل القدرة على الإبداع ضمن المؤسسات. كتب ماسلو (Maslow):

إن السؤال المهم ليس «ما الذى يعزز الإبداع؟» ولكنه بحق الله «لماذا لا يكون كل شخص مبدعاً؟» أين فقدت الإمكانيات البشرية؟ وكيف شلت؟ لهذا أعتقد أن السؤال الصحيح ليس: «لماذا يبدع الناس؟» وإنما هو: «لماذا لا يبدع الناس ويبتكرون؟».

أجريت دراسة فى جامعة هارفارد قبل عدة سنوات بهدف قياس حاصل الذكاء وذكاء الحيز المكانى والمرئى والذكاء الاجتماعى والعاطفى. وجد الباحثون أن الأطفال الصغار حتى سن الرابعة يكونون بمستوى العبقرية. وبعد هذا السن، وخلال عملية النمو كانت علاماتهم تتدنّى فى المستوى. ويبدو أن الذى يحدث هو أنه بعد سن الرابعة تبدأ ميولنا الطبيعية للإبداع فى التقيد بسبب آبائنا، والمعلمين والمجتمع. فإنه يقال لنا أن لا نعالج المشكلة بهذه الطريقة، بل يجب أن نفعل هذا ولا يجب أن نفعل ذاك.

إن المدارس لا تطور الخيال، والشركات تمنع الأفراد من تجريب الأشياء والقيام بالمخاطرة. إن النتيجة المنطقية لهذا أننا عندما نكون فى منتصف العمر يختفى إبداعنا ونفشل فى رؤية ما وراء التركيب والنظام. ولكن ذلك الإبداع ما يزال هناك فى داخلنا العميق. إن أفضل وصف للإبداع يأتى من عند ليولك (Lulic) عندما تقول: «إن الإبداع لا يعنى قدرتك فى استخدام كل لون فى الطيف، إن الإبداع يحدث عندما يتوافر لديك لوانان وتصنع بواسطتهما المعجزات».

عندما نشاهد شيئاً ما جميلاً بالفعل، منظرأً أو لوحة أو أى شئ تتوقف عنده وتتنظر إليه بتعجب؛ فإن ذلك هو لمحة من إبداعك. إن المشكلة تكمن فى أننا لا نفعل هذا بما فيه الكفاية، وعلى وجه الخصوص فى حياتنا العملية المشغولة. قال (John Gardner) جون جاردنر: «يمكن أن نتوقع أعلى مستويات (الإبداع) فى مسالك السعى التى تتضمن عواطف الإنسان والتمييز والقوى الترميزية والإدراك الجمالى والدوافع الروحانية».

إننا نحتاج إلى بعض الإبداع فى حياتنا باعتباره جزءاً مما نعمله كل يوم. ومنذ مدة طويلة كان هناك فصل بين الإبداع والمهارات الفكرية والعملية تماماً كما كان هناك فصل بين الذكاء والعاطفة. أظهر لنا دانيال جلومان (Daniel Goleman) بالطريقة نفسها أهمية العبقرية العاطفية، فهناك حاجة ليكون الإبداع جزءاً من حياتنا ولأنه يغذى جزءاً من وجودنا الداخلى. فى حين أنك فى الدائرة المتسامية تقرر كيف يمكنك أن تغذى وتظهر إبداعك وتخصص له وقتاً فى حياتك، لأن الإبداع جزء من قيادتك.

قال كوزس وبوسنر (Kouzes and Posner) فى دراستهما الرائعة عن القيادة «تحدى القيادة»: «إن القيادة كانت فى الحقيقة فناً، والذات هى أداة الفنان فى فن القيادة.. وأخيراً إن تطوير القيادة هى عملية لتطوير النفس». هذا هو السبب الضرورى لتقف ساكناً فى الدائرة المتسامية. ومادمت تعمل من خلال هذه العملية فإنه يمكنك أن تبدأ بترك اهتماماتك الذاتية الصغيرة وأن تلقى من على كاهلك وزن القوى السلبية التى تؤخر وتجاوزها لتكون قائداً.

### التعلم من خلال التكيف:

فى الدائرة المتسامية أنت تبدأ تجربة شكل من التعلم، وهو ما سمته جين بياجيت (Jean Piaget) «التعلم من خلال التكيف». هذه هى العملية التى ستجربها خلال الدوائر الثلاث. وهى تعنى أن التغيير سوف يأتى من داخلك وسوف يجعلك تفهم تغير البيئة، وأن تكون جزءاً من ذلك العالم المتغير. ويعنى هذا الأمر كما شرحه أرى دى جيوس (Arie de Geus) «أن سلوكنا الفردى يمكن أن يُشرح فقط من خلال فهم القوة الداخلية لأهدافنا وللحافز الغائى معاً مع القوى من البيئة الخارجية». عندما ننشغل بالعمل فإننا لا نتعلم كما يجب.

يقول جب آكن (Gib Akin) من جامعة فرجينيا بأن هناك دافعين للتعلم: الأول ينجم عن الحاجة إلى المعرفة مثل العطش أو الجوع للمعرفة. والدافع الثانى يعتمد على إحساس الأفراد بأنفسهم والفجوة التى يدركونها فيما هم عليه وما الذى يجب أن يكونوا عليه. أى واحد من هذه الدوافع يحفزك؟ هل كلاهما يمثل عاملاً للتعلم؟

### القيم:

بعد أن اكتشفت من تكون باعتبارك إنساناً معقد التركيب ومختلفاً عن الآخرين هناك خطوة نهائية عندما تكتمل ستأخذك إلى الدائرة التالية فى الطيران اللولبى (اللؤلؤ). إن كل شىء يجعل منك إنساناً يتحد مع قيمك ومعتقداتك. إن الوقت قد حان لاكتشاف قيمك التى تتحد معك. والتى يجب أن تشاهد فى كل شىء تفعله، لأن هذه المبادئ الأخلاقية تأتى من وعيك العميق داخل وجودك.

وجه القائد التشيكى فاكلاف هافل (Vaclav Havel) خطابه إلى الكونغرس الأمريكى عام ١٩٩٠م بعد السنوات التى قضاها فى السجن.

إن خلاص العالم البشرى يكمن فى قلب الإنسان وليس فى أى مكان آخر، وفى قدرة البشر على التعبير، وفى حلمهم ووداعتهم، وفى تحملهم للمسئولية. لاشئ سيتغير للأفضل فى نطاق وجودنا باعتبارنا بشراً بدون ثورة عالمية فى نطاق الوعى البشرى. وبدون هذه الثورة، فإن الكارثة التى يتجه إليها هذا العالم - التى ستكون بيئية، اجتماعية وديموغرافية أو أن الانهيار العام للحضارة - ستكون حتمية.

لا بد أن نكون مدركين لقيمنا الواعية العميقة، والتى لا بد أن تظهر على أنها جزء من قدراتنا القيادية. وعندما يحدث هذا، سنتوقف عن كوننا ضحايا هذا العالم وسنصبح مبدعيه. ولقد رأينا فى الفصل الثانى من هذا الكتاب كيف أن العالم يفتقر إلى السلوك الأخلاقى، بحيث تعتمد القيادة على المنصب. إن هذا يعود لكل فرد لكى يغير هذا الوضع، ولكى تنفذ هذا يقتضى أن تصبح مدركاً لهذه القيم العميقة فى وعيك.

إن اليونانيين يعتقدون بأن الاستقامة، والصدق، والسلوك الأخلاقى هى أمور أساسية فى عملية القيادة. وهذا لا يعنى أن نبحث عن هذه الأمور فى حفنة «طيبة» من الرجال والنساء بتلك المميزات والسمات الخاصة، لأنهم سيصبحون الوحيدى الذين نراهم بهذه النظرة فقط. والأفضل من ذلك، دعنا نبدأ من تلك النظرة التى نجد من خلالها الصدق فى معظم الناس.

قال ماسلو (Maslow): «يولد كل منا مع حاجات فطرية معينة لتجريب القيم الأعلى؛ فقط كما نولد فسيولوجياً مع تلك الحاجة للزئك أو المغنيسيوم فى غذائنا... كل إنسان لديه حاجة غريزية من القيم الأعلى فى الجمال، الحقيقة، العدالة... إلخ».

### قيم عالمية من أجل اليوم:

اختار رشورث كيدر (Rushworth Kidder)، رئيس معهد الأخلاقيات العالمية فى الولايات المتحدة أربعة وعشرين رجلاً وامرأة من القادة أصحاب الضمير، والمفكرين من كل أنحاء العالم، وسألهم أن يقرروا مجموعة قوانين أخلاقيات عالمية. ثم وضع هؤلاء القادة قائمة من القيم العالمية. عندما ترى هذه القائمة، فكر كيف يمكن لكل واحدة من هذه القيم أن تغير العالم إذا طبقت بالشكل الكامل؟ ثم قرر ما القيم التى تتحمس لها وأى منها ستظهرها جزءاً من قيادتك؟

**الحب:**

إن أول قيمة كانت الحب، وهو شعور داخلي، ولهذا لا بد أن يظهر بشكل تلقائي. ناقش روجر هارسون (Roger Harrison) الحب الذي يوجد في المنظمات والذي يظهر في جمال وجودة المنتجات والخدمات، وفي صداقة الزملاء في العمل، وفي الإخلاص بين الناس. وهو يلاحظ أيضاً أننا لا نجرؤ على استخدام هذه الكلمة في العمل بسبب شوفينية (مغالاة) الذكور في العمل.

إن هذه القيمة صعبة جداً بالنسبة إلى أولئك الأفراد الذين لم يُظهروا الحب من قبل. إن الأطفال الذين يذهبون إلى الرعاية يتعلمون كيف يصبحون مكتفين ذاتياً إلى درجة كبيرة، ولديهم صعوبة كبيرة في الشعور بالثقة والحب بسبب الطريقة التي يتعامل بها «النظام» معهم. وحالما يتعرفون إلى منزل آمن، فإنهم ينتقلون من جديد. إن هذه القيمة تكون أكثر سهولة لتظهر على أنها جزء من وجودك عندما تكون قد طوقت بالحب. إذا كنا نتعلم من الأوقات العصيبة، فإننا أيضاً لا بد أن نتعلم الحب من خلال العاطفة الرقيقة. كيف يمكنك أن تعبر عن الحب في قيادتك؟

**الصدق:**

القيمة الثانية هي الصدق أو الأمانة. والسياق هنا، من أجل أن يدمج كل إنسان الصدق في ما يمثله. وإذا لم نشاهد هذا في سلوك الأفراد، فإننا نصبح عديمي الثقة ومرتابين. ولهذا، فإن الثقة والصدق تكونان متشابكتين؛ أنت لا يمكنك الحصول على الثقة بدون الصدق. وعلى أية حال، فإن أول الصدق يكون مع نفسك، في حين أنك في الدائرة المتسامية لا بد أن تعرف نفسك الأصلية. ما الذي يجعلك إنساناً فريداً؟

والأمر الشيق، أن في كل دراسة شرعت في كلا جانبي المحيط الأطلسي لتأسيس القيمة التي يريدها الناس في القيادة كانت الأمانة دائماً هي القيمة الأكثر أهمية. وبكلمات أخرى، نحن نرغب في وجود الأمانة في العالم ولا يجب أن نقبل بأقل منها. ومن جهة أخرى، فإنها تبدأ مع أنفسنا. نحن لا نستطيع أن نتوقع من العالم أن يكون أميناً إذا لم تكن أمناء مع أنفسنا ومع أولئك الذين من حولنا. وفي فيلم إكسكليبور (Exclibur) سئل مارلين (Merlin) هذا السؤال: «ما أهم صفة يجب أن يتحلى بها الفارس؟» ولقد أجاب على هذا بأنها «الصدق، لأنه عندما يكذب الشخص، فإنه يقتل جزءاً من العالم».

كيف يمكنك أن تظهر الصدق في قيادتك؟

**العدل:**

القيمة الثالثة هي العدل، والتي يراها البعض على أنها المساواة. إن هذا الأمر يكون بمعاملة جميع الأفراد بالطريقة نفسها، بغض النظر عن المنزلة أو المال. هل تعامل الغريب بتمامك نفسه مع الصديق؟ إن قيمة العدالة تحتاج إلى عمل كثير في العالم اليوم. تستخدم ليجت ستاشور (Ligget-Stashower) الشركة الأمريكية للعلاقات العامة الإحصائيات لإيصال رسالتها إلى العالم. إنها رسالة عن عالمنا:

لو كان العالم قرية يسكنها (١٠٠٠) شخص، فإنه سيكون هناك (٥٦٤) شخصاً من آسيا، و (٢١٠) من أوروبا و (٨٦) من أفريقيا، و (٨٠) من أمريكا الجنوبية، و (٦٠) من أمريكا الشمالية، ومن هؤلاء سيكون هناك (٧٠٠) أمي و (٥٠٠) جائع.

ولقد أضافت مارغريت لولك (Margaret Lulic) لهذا فقالت: «إن أكبر القطاعات بالمعيار المالي هي قطاعات بيع المخدرات والأسلحة غير الشرعية. إن (٢٥٠) فرداً يستهلكون (٧٠٪) من الطاقة، (٧٥٪) من المعادن، (٨٥٪) من الخشب، ويعيشون في الجزء الشمالي من المدينة و يلوثون ما تبقى منها. إن هذه هي حقيقة الصورة العالمية».

كيف يمكنك استخدام قيادتك لتغيير هذا الظلم؟

**الحرية:**

إن القيمة الرابعة هي الحرية. إنها واحدة من القيم التي تميز البشرية وتتطلب الحرية الشعور بالفردية والحق في التعبير عن الأفكار بحرية. إن الحرية للجميع وليست للأقلية. قال أوسكار أرياس (Oscar Arias) أحد المشاركين الأربعة والعشرين: «وبدون مبدأ الضمير الفردي، فإن أي محاولة لوضع دستور للأخلاق سوف تنهار بشكل حتمي». وأضاف «إن سلوك شخص واحد مستقيم يكون له أثر كبير. وقد يرى قادة العالم تأثيراتهم في الأحداث الرئيسية، ولكن سلوك العامة الذين يتصرفون وفق ضميرهم هو الذي سيقدر طريقة سير العالم».

وهذا هو السبب الذي يجعل الارتقاء بمستوى إدراك الأفراد لحقيقة أن كل إنسان لديه بعض المهارات القيادية مهم جداً. نحن جميعنا مسئولون عن الحرية وعن مستقبل هذا الكوكب. وعندما نقف في الدائرة المتسامية نستطيع النظر إلى أنفسنا، وننتذكر كم سيكون مقدار إنجازنا إذا ما كان لدينا حرية التصرف.

### الاتحاد:

القيمة الخامسة كانت الاتحاد. أى أن تكون جزءاً من عالم مترابط. عندما نعمل على أن تكون هذه القيمة جزءاً من وجودنا، فإننا سندرك بأن هذا الكوكب وموارده ينتميان إلى الجميع، وليس مقصورين على الأغنياء. إننا شعب واحد مؤلف من مجموعة غنية من الأنماط والألوان. قالت تارزى فيتاشى (Tarzi Vittachi) فيما يتعلق بسيرلانكا لكدر (Kidder): «بأن اعتناق الوحدة يمكن أن يكون نظرة عالمية قادرة على نقل الناس من «المنافسة الجامحة إلى التعاون فيما بينهم». المطلوب منا الآن أن نضع مجتمعاً فى أول المقام، يعنى أن نضع الكرة الأرضية أولاً وكل الكائنات الحية.

عندما نمضى فى رحلة داخلية فى أعماق وجودنا، فإننا نلاحظ بأننا لسنا وحيدين، ولكننا جزء من شىء ما أكبر منا. كتب جون جاردنر: «إن الوعى بأهمية الوحدة فى كل جوانب الحياة يكمن فى جوهر الكائنات، وحتى الآن نحن نعيش فى الواقع الذى تم تجزئته وبهذا، فإننا نفقد طاقة الكل». فى الدائرة المتسامية فكر فى كل أولئك الذين حولك و ساعدوك وأرشدوك فى حياتك حتى الآن.

كيف يمكنك أن تعبر عن الوحدة فى قيادتك؟

### التسامح:

القيمة السادسة التى حددتها المجموعة كانت التسامح، وهى احترام كرامة كل إنسان. وعندما تبحث فى داخل نفسك، اسأل ما الذى يجعلك غير متسامح؟ إن عدم الصبر ليس سبب ذلك ولكن تلك الرغبة القوية لإيذاء شخص آخر. إن أغلب التعصب ينبع من الخوف. والآن لابد أن نواجه هذه المخاوف قبل أن نترك الدائرة المتسامية، وبمواجهة جميع المخاوف، فإننا نتعلم. إن الفهم يأتى من المعرفة وبهذا، فإننا نبتعد عن التعصب العقدى. إن ما يتوجب علينا جميعاً أن نفعله، هو أن نجعل التسامح جزءاً من قيادتنا.

### المسئولية:

المسئولية هى القيمة السابعة، التى من دونها نكون عاجزين عن عمل أى شىء. وفى اعتقاد كونفوشيوس (Confucius)، إذا لم تضطلع بالمسئولية بنفسك، فهذا يُعتبر أمراً معيباً. وفى الغرب، قوانين ألغت بعض المسئولية الفردية، والتى يجب أن نخاطبها.

الآن إذا مرض شخص ما على الطائرة وحاول فرد آخر مساعدته، فإنه من الممكن أن يُقاضى. والكثير من الأطباء فى الولايات المتحدة بشكل خاص مدركون جداً للقوانين التى تضعف رغبتهم ليكونوا أشخاصاً مسئولين عن الآخرين.

كم مرة تأثرت عندما قال لك أحدهم: «إننى لست مسئولاً عن ذلك». إن خبرتى فى القطاع العام على وجه الخصوص كانت فى تلك المكاتب المملوءة بالناس الذين لا يتحملون مسئولياتهم بل «يلقونها على الغير». إن الاضطلاع بالمسئولية يبدأ مع نفسك. إن الحياة مملوءة بالصددمات، مسئوليتنا هى فى كيفية تفاعلنا مع تلك الصدمات. انظر إلى ماضيك والكيفية التى تعاملت بها مع الأمور من واقع المسئولية.

كيف يمكنك أن تعبر عن مسئوليتك اليوم؟

### احترام الحياة:

القيمة الثامنة فى البحث عن قوانين أخلاقية عالمية كانت احترام الحياة. قالت أوبرا وينفرى (Oprah Winfrey) لمجلة هاربر: إن أمنيتها فى عيد الميلاد كانت «أن يعامل الأطفال على أنهم أشخاص، وليس على أنهم ممتلكات وأن حقوقهم باعتبارهم أفراداً على هذا الكوكب توفر لهم الطعام والكساء، التعليم والصحة، وأن يؤخذ هذا الأمر بشكل جدى» ومن جهة أخرى، فإن هذا لا يتركز على حياة الناس فحسب، بل يشمل كل أنماط الحياة الأخرى. إننا إذا احترمنا الحياة، فإنه من الممكن أن نقدم رعاية أفضل لحياة الحيوانات والنباتات، التى تعزز التوازن على هذا الكوكب.

إن هذه القيمة تحمل معها فى أغلب الأحيان عاطفة قاسية، حيث يمكن أن تشمل قضايا مثل: عقوبة الإعدام والقتل الرحيم والإجهاض. وغالباً ما تتداخل مع هذه القضايا الديانات المنظمة والتعصب. وبهذا، فإن إظهار هذه القيمة للعالم ليس بالأمر السهل.

كيف يمكنك أن تعبر عن احترام الحياة؟

### التعلم:

هناك قيمة فقدت نحتاج إليها بشكل متساوٍ فى العالم اليوم - ألا وهى التعلم. من خلال التعلم يمكننا التطور والعيش فى عالم سريع التغير. لا بد أن يعطى كل إنسان

حرية الوصول إلى التعلم وفرصة التعلم. إنه ذلك الجزء الذى يجعلك إنساناً فريداً. لديك دور يجب أن تقوم به فى هذه الحياة. إن التعلم مدى الحياة هو أكثر بكثير من كونه مبادرة حكومية وهو فى حد ذاته يستحق أن نضيفه إلى هذه القيم العالمية.

كيف يمكنك أن تجعل التعلم جزءاً من قيادتك؟

إن هذه القيم التسع جديرة بالاكشاف باعتبارها جزءاً من رحلتك إلى الوجود. ومن جهة أخرى، لا تخطئ وتتنظر إليها على أنها قائمة من الصفات فقط، بل إنها بالأحرى قيم نحتاج إلى إظهارها للعالم لتساعدنا جميعاً لنقدم أفضل ما نستطيع. إن معنى أن تكون قائداً هو أن تكون إنساناً يقدر غيره من الناس. هل يُعبر القادة فى هذا العالم أو فى مكانك عن هذا؟ مادام كل الأفراد يعتمدون على أولئك القلة من الناس ممن يتعلّقون بالسلطة وباهتماماتهم الشخصية، فإن إمكانياتنا لن تدرك أبداً. ولكن إذا أظهرت معطيات القيادة بشكل كامل من جميع الناس من خلال هذه القيم الموضحة هنا، فإننا يمكن أن نجعل من العالم مكاناً رائعاً لخوض تجربة الحياة على أننا بشر.

كتب كوزس وبوسنر (Kouzes and Posner): «أنت لا تستطيع أن تقود الآخرين إلا إذا قادت نفسك من خلال الصراع مع القيم المعارضة». ولقد أوضحنا السبب لهذا الأمر فقالوا: «بدون هذه المجموعة من المعتقدات، فإن حياتك ليس لها دفعة، وأنت تطير بسهولة وراء رياح الموضة».

وعندما نبدأ فى الوقوف فى الدائرة المتسامية، ونأخذ رحلة داخلية ونكملها بصورة واضحة فيما يمكن أن نمثله وفيما يمكن أن «نكون» عليه باعتبارنا قادة. سيكون للقيادة معنى فى العالم أكثر من كونها منزلة، كأن تكون رئيساً أو تصدر الأوامر. كتبت مارغريت ويتلى: «نحن نستطيع أن نخلق الحياة والمنظمات التى نرغب فيها وذلك فقط بتفهمنا لروحنا المفعمة بالحياة الموجودة بداخلنا التى دائماً تبحث عن التعبير عن نفسها».

القيادة لا يمكن أن تُدرّس، ولكنها فقط تجرب وتكتشف، وهى تبدأ مع الوقت فى الدائرة المتسامية، وأنت هناك أسأل نفسك بعض الأسئلة فهى ستساعدك على إيقاف التركيز على ما «تفعله» وتبدأ فى التركيز على كونك إنساناً فى المجتمع.

## الأسئلة:

خذ ورقة فارغة وأعطِ لنفسك المساحة والوقت لتسأل نفسك هذه الأسئلة:

١ - أى نوع من الأشخاص أمثله أنا اليوم؟

٢ - أى نوع من الأشخاص أريد أن أصبح؟

٣ - ما الذى يحفزنى؟

٤ - ما الشيء المهم لى، ما هى قيمى وأولوياتى؟

٥ - ما الذى عرفته عن نفسى حتى الآن؟

٦ - ما الذى سوف أعمله بهذه المعلومات؟

أنت الآن شخص مدرك بشكل تام وجاهز لتنتقل إلى الخطوة التالية فى البحث عن قيادتك. وأنت قد شرعت فى الخطوات الأولى لتنتقل لتصبح الشخص الذى بإمكانك أن تكون. أنت الآن شخص مدرك لمعنى وجودك.

عبر روبرت جرينليف (Robert Greenleaf) فى نهاية «القيادة الخادمة» عن معتقداته الشخصية عن الجنس البشرى وأهمية الوعى فقال:

إن الإدراك الذى تحت مستوى التفكير الواعى، أراه غير محدود ولهذا فهو متساو فى كل إنسان وربما فى كل مخلوق. إن الغمامة التى تسد مدخل وعينا المدرك الشاسع هى خسائر صعبة التعويض قد تكبدناها، والأخطاء التى اكتسبناها من تراثنا الحضارى، ومن البقايا غير المهضومة من تجربتنا ومن تعليمنا الواعى...

قم بإزالة الغمامة عن إدراكك وذلك بالتخلص مما يجب التخلص منه فذلك هو مفتاح الوصول إلى العالم الذى لن يوصلك إليه أحد سوى مواردك الداخلية المصقولة بشكل صحيح. ومن تلك اللحظة فصاعداً صمم رحلتك، وإذا سافرت بعيداً بما فيه الكفاية وملأت فراغ الخسارة بأنبال الاختيارات، فغندئذ من الممكن أن تُعطى سر المملكة وهو: الرهبة والتعجب أمام عظمة وغموض كل المخلوقات.

إنه الوقت المناسب لكى تنتقل إلى الدائرة الثانية.

## الفصل الرابع

### الدائرة الانتقالية



تعكس القيادة تفكير الشخص، وطريقته في التعامل مع العالم.

نويل تيكى (Noel Tichy)

### رحلة القيادة الدائرية: الدائرة الانتقالية



فى بحثك عن القادة أنت الآن مستعد للوقوف فى الدائرة الثانية. وبخوضك فى رحلة داخلية لاستكشاف ذاتك ومعرفة نفسك، فإن الخطوة التالية تكمن فى خوض رحلة خارجية لفهم العالم المحيط بك. فكل منا يحتفظ بصورة تبين ما يبدو عليه العالم من حوله. تغيرت هذه الصورة بمرور أجيال من الفلاسفة ولاحقاً العلماء الذين عاشوا ثم قضوا والذين أثروا فى نظرة الناس إلى العالم ولا يسعنا ذكرهم جميعاً فى فصل واحد، ومع ذلك، فإن تأثيراتهم ظاهرة فى من ذكر من العلماء فى هذا الفصل. فى هذه الدائرة سترى كيف أن النظرة العالمية القديمة تسبب اليوم مشكلات فى المنظمات وتؤدى إلى كبح القيادة. لذا يتوجب علينا أن نفهم كيف ولدت هذه النظرة العالمية القديمة وكيف ستبدو النظرة الجديدة؟ سنقوم بذلك من خلال أخذ رحلة عبر الزمن وهى رحلة طويلة، لكنها مهمة جداً لنفهم كيف ننظر للعالم وما علاقة ذلك بمفهوم القيادة؟

إن فهمنا لتاريخنا البشرى يزيد من وعينا بالقيم المتنافسة وطريقة التصرف التى يختارها الأفراد والمنظمات والدول. كلما زادت معرفتنا بالعالم، زادت ثقتنا بأنفسنا فيه. لى تصبح قائداً فعلاً يتوجب عليك فهم العالم فهماً كاملاً. كتب ماكس دى برى (Max De Pree) قائلاً: «إن أولى مسؤوليات القائد هى تعريف الواقع». ولتحقيق ذلك

يتوجب علينا أن نعرف بدقة كيف وصلنا إلى واقعنا الحالي؟ كتبت مارجريت لوليك (Magaret Lulic) بحكمة «كل منا قد اكتسب مجموعة من المعتقدات والقيم ولكل واحد منا طريقته في فهم الأمور والتي يؤمن أنها هي الحقيقة أو الواقع. إذا ما نسينا أننا مع الآخرين أوجدنا كثيراً من هذا الواقع، وسنفقد قدرتنا على صياغة أمر مختلف. أما إذا ما تذكرنا هذا الأمر فسوف نعلم أننا قادرون على ابتكار شيء مختلف».

حتى في الخمسين سنة الماضية تغيرت نظرتنا إلى العالم بمساعدة التقنية الحديثة التي مكنتنا من رؤية صور للأرض التقطت من الفضاء لأول مرة - وهي عبارة عن كوكب جميل أزرق اللون يبدو صغيراً جداً في كون فسيح أثرت هذه الصور المتغيرة للواقع في رؤيتنا لأنفسنا في عالمنا الفسيح. وفي بعض الأحيان تكون هذه التغيرات شديدة لدرجة أنها تغير نظرتنا لكل شيء من حولنا. وتسمى هذه التغيرات «تغيرات النموذج». نحن بحاجة إلى أن نفهم عالمنا، وأن نفهم هذه التغيرات لمساعدتنا في البحث عن مهارتنا القيادية، وهذا ما نقوم به في الدائرة الانتقالية.

#### يعود إلينا سيزيف (Sisyphus) مجدداً

تصف نظرتنا إلى العالم أو تفكيرنا كيف نستقبل ونصنف المعلومات التي تصلنا لفهم العالم؟ فنحن بطبيعتنا البشرية نختار الأمور التي نلاحظها وعادة ما نكون منحازين في كيفية تفسيرنا لهذه المعلومات. هل تتذكر سيزيف (Sisyphus) الذي قابلناه في الدائرة الأولى؟ كان سيزيف (Sisyphus) يدفع حجراً إلى أعلى التل لفترة طويلة من الزمن. كيف يا ترى كان ينظر إلى العالم؟ هل هو قاس، ظالم وبلا رحمة؟ بإمكانك تخيله وهو يشعر بمرارة على العالم بمرور السنين حتى يتحول شعوره هذا إلى كره وغضب. إذا ما صادف أحد الأيام أن حاول أحد تقديم المساعدة له، فإن سلوكه سيكون بارداً ووقحاً مما يدفع الشخص الذي يعرض المساعدة إلى تركه يستمر في دفع الحجارة. إن مفهومنا للعالم ولأنفسنا هو الذي يحدد كيف نعيش وكيف نتعايش مع الأمور وكيف نتصرف؟

إن الترجمة تعنى الانتقال من لغة إلى أخرى. ولكي نقوم بذلك يجب أن تكون اللغة ذات معنى. ولوجود معنى لا بد من وجود فهم. في الدائرة الانتقالية سنتعرف على طريقتنا في النظر إلى العالم وكيف نفهمه لأن هذا سيؤثر في التعبير عن وجودنا والقيادة في العالم.

## إدراك معنى الحقيقة:

إن الأساليب التي ندرك من خلالها حقيقتنا وندرك نظرتنا العالمية قد تأثرت على مدى آلاف السنين وقد أتى هذا التأثير بشكل رئيسي من قبل الرجال. إن معرفة واستيعاب هذا الأمر شيء أساسي في عملية تطوير تفكيرنا في الألفية الجديدة. لذا فإن رحلتنا في هذه الدائرة الثانية ما هي إلا رحلة في التاريخ. على أي حال، لقد فشل التاريخ مراراً في تسجيل الكثير من العقول النسائية العظيمة ولهذا السبب، فإنني مدرك لسبب غيابهم في هذا البحث.

سنتعلم في هذه الدائرة كيف تكشف «حقيقة العالم» عبر الزمن. فهي رحلة علمية وفلسفية معا وسعى حثيث في البحث عن المعرفة والفهم. ذكر الفيلسوف الألماني هيغل (Hegel) أن العلم بدون فلسفة يفتقد إلى الحياة والروح والحقيقة. ويعتقد برتراند رسل (Bertrand Russel) في وجهة نظر فلسفية مختلفة تماماً أن العالم والفلسفة هما عبارة عن وجهين مرتبطين بمعرفتنا للعالم - وهي نظرة أقرها ومن خلال تجربتي أؤكد أن كلا من العلم والفلسفة يُثريان ويتعاونان على مساعدتنا في فهم الحياة. فكلهما يتشاركان في الهدف نفسه ألا وهو استكشاف التجربة والمعرفة البشرية. نشأ العلم من الفلسفة، واحد من الأساليب التي يمكن أن نفهم من خلاله هذا الأمر أن نعتبر الفلسفة هي الأم والعلم هو الطفل.

ما فتئت الفلسفة، وخاصةً فلسفة الإغريق القديمة، تؤثر في العلم الحديث، إلا أن استيعاب النظريات لوحده أمر غير كاف. سترى خلال اكتشاف تطور النظريات الخاصة بالعالم أن أثر شخصية صاحب النظرية بالإضافة إلى الأشياء التي أثرت في حياته الخاصة كلها حاضرة في هذه النظريات. بمعنى آخر لا يوجد ما نطلق عليه فكر موضوعي متعطل للمعرفة بشكل كامل، كل ما هنالك هي تساؤلات عن هذا العالم الذي نحن نعيش فيه. لذا اربطوا أحزمتكم لنسافر عبر الزمن آلاف السنين إلى الوراء.

## رحلة البشر في البحث عن المعرفة:

ليس هناك أدنى شك أن المكان الذي نعيش فيه في هذا العالم يؤثر في فهمنا للعالم. إن أعظم الأمور التي أثرت في فهم «العالم الغريب» أتت من «الإغريقين» منذ أكثر من (٢٥٠٠) سنة مضت، حيث إن التعلم كان جزءاً من الحياة والهدف منه ازدهار الحياة. لقد احتل الإغريق جزءاً كبيراً من العالم ولذا كان لهم ذلك التأثير الكبير في العالم.

## مم يتكوّن العالم؟

طاليس (Thales) هو الرجل الأول من بين الفلاسفة الغربيين في القرن السادس قبل الميلاد. تساءل طاليس: «مم يتكوّن العالم؟» اعتقد طاليس أنه لا بد وأن يوجد عنصر واحد، واعتقد أن هذا العنصر هو الماء. وكان محقاً عندما قال بوجود حجر أساس واحد بنيت الحياة على أساسه، ونحن نعلم الآن أنها الطاقة. وحتى في زمان الإغريق القدامى انتشرت مجادلة نسمعها حتى الآن. كان بارمنيدس (Parmenides) من إيليا (Elea) بجنوب إيطاليا يرى بأن «لا شيء يتغير»، في حين كان هيراكليطوس (Heraclitus) من إيفيسوس (Ephesus) في آسيا الصغرى يرى بأن جميع الأمور في «تقلب مستمر».

إذا ما كنت تعتقد بأن ظاهرة الذرات قد نشأت في القرن العشرين، فإنك ستدهش عندما تعلم أن الإغريق سبق أن كونوا نظرياتهم حول الذرات، حيث اقترح ليوسيبوس (Leucippus) و أيونيان ديموكريتاس (Ionian Democritus) بأن العالم مكون من جزيئات ذرية بالغة الصغر دائمة غير مرئية وبمختلف الأشكال والأحجام وفيما بين الذرات يوجد فراغ. كما اعتقد أيونيان ديموكريتاس (Ionian Democritus) بأن درب التبانة عبارة عن مجموعة مكونة من آلاف النجوم. كيف عرفنا هذا؟ وصلت إلينا نظريات أيونيان ديموكريتاس (Ionian Democritus) حول الذرة عن طريق كتابات الشاعر الروماني لكريتياس (Lucretius) في عمله (De rerum natura)، حيث تمكنت نسخة من هذا العمل أن تنجو خلال العصور المظلمة وتم العثور عليها عام ١٤١٧م.

كان فيثاغورس (Pythagoras) أحد الشخصيات الإغريقية القديمة التي تركت أكبر الأثر في فهمنا للعالم من حولنا وكانت له نظرة مختلفة بالنسبة للذرة، حيث أنشأ فيثاغورس (Pythagoras) قطاعاً دينياً في جنوب إيطاليا وكان أتباعه نباتيين آمنوا بهجرة الأرواح.

## علم الرياضيات هو كل شيء؛

ولد فيثاغورس (Pythagoras) حوالي العام (٥٨٠) قبل الميلاد واعتقد متحمساً أن علم الرياضيات هو كل شيء. أدى هذا إلى قياس محيط الأرض التي اعتقد أنها مدورة لا مسطحة - الأمر الذي استغرقنا وقتاً طويلاً لإدراكه. كما ربط الرياضيات بالموسيقى ووجد أنه يمكن حساب النغمات الموسيقية التي تكون متناغمة بطريقة حسابية بحتة ونتج عن هذا الربط نشوء نظريته المعروفة حول «تناسق الكواكب»

والتي منها نشأت النظرية الرياضية العالمية. قام هو وأتباعه بالتفريق بين «الأعداد» أو الأنماط والمادة، حيث ينظر إلى الأعداد على أنها تحد من المادة وتعطيها شكلها. فتساءلوا: «ما هو النمط؟» لا «مما هو مصنوع؟». اعتقد فيثاغورس (Pythagoras) أنه يمكن التعبير عن الكون من خلال استخدام علم الرياضيات. وبالنسبة له، فإن الذرة ما هي إلا «عدد».

### المنطق الشرقي:

المثير في الأمر أنه في الوقت ذاته الذي وجد فيه فيثاغورس (Pythagoras) في العالم وجد أيضاً بوذا وكونفوشيوس (Confucius)، حيث حاول كل منهما تعليم الآخرين أسلوب حياة تمت متابعتها بواسطة أتباعهما. كان المفهوم الرئيسى للكونفوشيوس مبنياً على «رن» (jen، ren) (وهو الذى ترجم على أنه الحب)، ولا يعنى بالحب ذلك المعنى الرومانسى الذى قد يتبادر إلى أذهاننا وإنما ذلك الشعور السامى الذى ينبع من القلب ويطوره التعليم والتعاليم الأخلاقية الموجودة فى جميع المؤسسات الاجتماعية. علاوة على ذلك تتم فلسفة كونفوشيوس (Confucius) على أن الفرد ليس وحدة معزولة، بل إن وجود الفرد يعتمد على مجموعة من العلاقات مع الآخرين. وفى الواقع كتب كونفوشيوس (Confucius) قائلاً: «لنتمكن من تأسيس أنفسنا لا بد من تأسيس الآخرين وهذا هو أسلوب الشخص المحب».

رحلة الجنس البشرى التى تصل فيها الإنسانية إلى أعلى درجات الإنجاز كانت المنهج الذى يعلمه بوذا. وانتشرت الديانة التى أسسها حول العالم وما زالت فى انتشار حتى يومنا هذا. فى اليونان أيضاً كان هناك آخرون تركوا بصماتهم على العالم.

### المعلم العظيم:

لعل سقراط (Socrates) كان من أشهر المعلمين الإغريقين والذى اعتقد بأن التعلم يجب أن يتمحور حول السؤال كيف يجب أن يعيش البشر لا كيف تعمل الطبيعة؟ فبالنسبة له تمثل الفضيلة المعرفة. وعلى حد علمنا لم يؤلف سقراط مؤلفات بل استعاض عنها بالتعليم الشفهى: فبحث فى كل أمر ومن ضمنها الديمقراطية المتبعة فى أثينا. فعندما طرح سقراط سؤالاً مثل: «ما العدالة؟» لم يكن يسعى وراء تعريف للعدالة إنما كان يبحث عن خصائص أو مبادئ كلمة العدالة التى نستخدمها لنشير إلى القانون أو القرارات فقط. فقد كان يسعى إلى اكتشاف طبيعة الكلمة.

وطريقة سقراط فى التساؤل حول كل أمر شجعت الآخرين ليحذوا حذوه، الأمر الذى أظهر جهل أولئك الذين فى موضع السلطة والذى يفترض فيهم معرفة الإجابات عن هذه التساؤلات. علاوة على ذلك علمنا سقراط أهمية الكرامة الشخصية.

ومثل هذا التساؤل مزعج لأولئك الذين يعتلون مواقع السلطة مما حدا بهم إلى اتهام سقراط فى نهاية الأمر بكثرة الاستفسارات ومن ثم التجديف على الله (التأله)، وفى هذه المحاكمة دافع سقراط عن نفسه ومن خطابه يتضح لنا قدر صلاح هذا الرجل، حيث قال:

إذا قُلتُم لى يا سقراط لقد فشل أنيتوس (Anytus) فى إقناعنا بجرمك لذا سنطلق سراحك شريطة أن تتوقف عن قضاء حياتك فى هذا البحث وتطلع عن الفلسفة، لكن إذا ما قبض عليك مرة أخرى، فإنه سيحكم عليك بالموت - سأرد عليكم قائلاً: يا رجال أثينا إننى أحترمكم وأحبكم، لكنى سأطيع الرب وطالما أننى أتنفس وأمتلك القوة فلن أقلع عن الفلسفة ما حييت ولن أقلع عن تحذيركم ووعظكم. لم أحضر لإلحاق العار بوطنيتكم لدولة عظيمة اشتهرت بالحكمة والصلابة، وعن طريق التفكير فى حصد أكبر محاصيل الثروة والشرف والمجد، وبعدم الاهتمام بالأفكار أو حتى الاهتمام بما قد تصلون إليه؛ عندها ستصلون لأفضل الأحكام وللحقيقة والصدق ....

إن عملى الوحيد هو السعى لإقناع الكبار والصغار على حدٍّ سواء بألا يجعلوا أجسادهم وثرواتهم أكبر همهم، بل على العكس بأن يهبوا أجسادهم وثرواتهم لتحقيق الكمال لأرواحهم، فالفضيلة لا تنشأ من الممتلكات، فهذه الممتلكات وكل النعم والبشرية تنشأ من الفضيلة، سواء كان ذلك للفرد أم للمجتمع.

ثبتت التهمة على سقراط. ومُنح الخيار إما دفع غرامة أو الاعتراف بالذنب، وإما أن يقتل بجعله يشرب السم (شراب الشوكران)، فاختر سقراط الخيار الأخير، حيث أصبح بحثه وتفكيره وأفكاره تهدد أصحاب السلطة. لم يجزع سقراط من هذا الأمر لأنه أعتقد أن بموته سيلحق بغيره من المفكرين الذين سبقوه كما أفاد أفلاطون فى كتابه اعتذار حيث قال:

ما يهمنى هو أننى رغم كل شئ سأتمكن من متابعة البحث عن المعرفة الصحيحة والخاطئة فى الحياة الآخرة كما فعلت فى الحياة الدنيا. وسأكتشف من هو الحكيم وسأكتشف كذب من يدعى الحكمة وهو لا يمتلكها. وسأكتشف ما قد يقدمه أى رجل ليتمكن من اختبار وفحص قائد بعثة طروادة (Trojan) العظمى وكثيرين غيره. سأكتشف نشوة لا متناهية فى الحديث معهم وطرح الأسئلة عليهم. ففى العالم الآخر لا يعدمون شخصاً لأنه طرح بعض الأسئلة، حتماً لا.

## أسلوب الحوار:

وضع سقراط (Socrates) أسلوب الحوار، ألا وهو السعى الحثيث بحثاً عن الحقيقة بواسطة طرح الأسئلة والإجابة عليها. وهى طريقة تمكن الأفراد من إعادة النظر فيما يعتقدون أنهم عرفوه وظنوا أنه الشيء الأساسى فى الدائرة الانتقالية للتعرف على العالم وعلى القيادة.

كان أفلاطون (Plato) من تلامذة سقراط وقد أعطت كتاباته دوراً رئيساً لعلم الرياضيات مرة أخرى فى معرفة وفهم العالم، اعتقد أفلاطون أنه كلما زادت دراساته فى الفيزياء سيتضح لنا أن العلاقات الرياضية والحسابية موجودة بين جميع الأشياء فى العالم المادى. قد يبدو أفلاطون معادياً للفن وقد رأى أنه يفوق فهمنا للعالم. وأنشأ أفلاطون أكاديمية أثينا، حيث علم الآخرين فيها.

كان أرسطو (Aristotle) المولود فى مقدونيا، من أشهر تلامذة أفلاطون. التحق أرسطو (Aristotle) بأكاديمية أفلاطون، حيث درس علم السياسة، القانون، علم الرياضيات، علم الفلك، وعلم البلاغة. ثم تلقى لاحقاً دعوة ليصبح معلماً خاصاً للإسكندر المقدونى. وبعد إنهاء مهمته عاد إلى أثينا، حيث أنشأ قاعة للمحاضرات والمناقشات العامة. هناك اعتمدت كتاباته على ملاحظاته حول الأشكال، والتراكيب الموجودة فى العالم، فى حين ركز أفلاطون (Plato) على مصدر الأشكال والتراكيب فيما بعد هذا العالم؛ قاد هذا إلى ظهور المنطقية وهى اعتبار المنطق أساس المعرفة.

## وضع حجر الأساس للعلوم:

قام أرسطو (Aristotle) بوضع حقول المعرفة لأول مرة ومنها علم الفيزياء، علم المنطق، العلوم السياسية، علم الاقتصاد، علم النفس، علم ما وراء الطبيعة، علم الأرصاد الجوية، وعلم الأخلاق. كما أنه اخترع بعض المصطلحات التى نستخدمها اليوم مثل المادة، الطاقة، الحث، المبدأ، القوة الطبيعية، الملكية، التصنيف، العرض، الحادثة، الموضوع، والكون. كما عمل على جمع المعلومات وتكون عمله من تصنيف أو ترميز للمعرفة، حيث وضع حجر الأساس للعلوم الغربية.

خلال العصور المظلمة، عقب سقوط الإمبراطورية الرومانية، اندثر عمل أرسطو (Aristotle) فى أوروبا، إلا أنها بقيت على قيد الحياة فى العالم العربى. ومن هناك عادت أدراجها إلى أوروبا خلال أواخر العصور الوسطى وكونت لدى الأوروبيين هيكل المعرفة شبه العلمية.

لا يوجد تباين كبير بين العلم الإغريقى والغربى: فمحاولات الإغريق لفهم العالم أعطت صورة أو نظرة عن هذا العالم وفى كل بقعة استولى الإغريق عليها تركوا آثارهم الواضحة. بالنسبة للعلم الحديث فلم يكتف بإعطاء نظرة حول العالم إنما عمد إلى تغييره. ومن هذين المفهومين نشأ مفهوم آخر مختلف جداً تم تطبيقه فى أرجاء المعمورة، ألا وهو مفهوم الكنيسة. إلا أن إسهام الإغريق فى هذا الموضوع كان فى تغيير الفهم للعالم نحو التفسير المنطقى.

### ربط المسيحية للفكر بالإيمان:

بدأ الآن عصر الصراع بين أتباع مفكرى الوثنية القديمة وأتباع مفكرى المسيحية الجديدة فى القرون الأولى التى أعقبت (وفاة) المسيح. انقسم المسيحيون الأوائل إلى مجموعتين: مجموعة اهتمت بقتصص المسيح التى تعلمنا كيف نحيا، ومجموعة ركزت اهتمامها على وفاته وبعثه والتى قادها بول (Paul). أصبحت المجموعة الأخيرة أساس الدين الجديد الذى يتطلب إيماناً وقبولاً مطلقاً.

كانت هيباشيا (Hypatia) إحدى ضحايا هذا الدين الجديد، حيث امتلكت هيباشيا (Hypatia) فكراً وشخصية مثيرة للإعجاب ودرست فى الإسكندرية، حيث حضرت حول أعمال أفلاطون وأرسطو (Aristotle). كانت محط إعجاب الجميع ومن أكثر المدرسين تأثيراً فى الإسكندرية، الأمر الذى جذب العديد من الناس من جميع المناطق التى تتحدث الإغريقية. وتم تقطيعها إرباً إرباً من قبل الجماهير المسيحية التى يدفعها الرهبان المعارضون للمفاهيم الوثنية التى كانت ناصرتها بنجاح. كانت الكنيسة بحاجة إلى السيطرة ووجدت فى كتابات أفلاطون بغيتها، حيث إن هذه الكتابات أكدت على الهرمية والسلطة. لذا عمدت المسيحية إلى تشكيل رؤيتنا للعالم من خلال تركيب تسلسلى هرمى وعمدت إلى استخدام التخويف وسيلة للتحكم.

إن المسيحية فى الأساس ليست فلسفة. إن معتقداتها ذات طبيعة تاريخية مبنية على الإيمان بأن الله هو من خلق الكون وثم لم يظهر فقط بل عاش فى هذا العالم على شكل (رجل اسمه المسيح) قطن فلسطين منذ ٢٠٠٠ سنة مضت. هذه الحياة التى عاشها اتبعت أسلوباً معيناً لدينا ما يثبتها فى سجلات التاريخ.

## النور والظلام على الأرض:

بدأت فترة العصور المظلمة في أوروبا بسقوط الإمبراطورية الرومانية على يد البرابرة (مثل القوطيين والونداليين). وقامت القبائل الألمانية التي دمرت روما بغزو بريطانيا إلا أنها توقفت عند البحر الإيرلندي. أصبحت أيرلندا وهي موطن المسيحية السلفية (الهندوأوروبية) منبع التفكير الفلسفي والحضارة، في حين كانت الأمور على هذا الحال، ازدهر الإسلام عبر ما كان يعرف بالإمبراطورية الإسكندرية وشمال أفريقيا.

في الصين وصلت الحضارة أوج قمتها واشتهرت بالشعر. وفي اليابان كانت هناك حضارة مميزة في طور الظهور، انتقلت أوروبا في نهاية الأمر من آلاف السنوات من الظلمة إلى النور وحلقت في فضاء الفهم والاستيعاب مرة أخرى.

## مركز الكون:

عاش بطليموس (Ptolemy) في الإسكندرية في القرن الثاني بعد الميلاد وهو عالم فلكي. معرفته حول الواقع تمحورت حول أن الأرض تقع في مركز الكون، في حين تدور حولها بقية الكواكب الأخرى. وتبنت الكنيسة الكاثوليكية هذه النظرة خلال العصور الوسطى. كان الإنسان مفعماً بالغرور الذي جعله يعتبر نفسه متفوقاً على باقي الكائنات الأخرى، حيث طبق معتقد «صُنِعَ بحكمة الله» بحذافيره من قبل الكنيسة. وأنشأ بطليموس نموذجاً ليعرض فيه نظريته للعالم التي كانت مليئة بالعيوب. إلا أن هذه النظرة للعالم دُعمت من قبل الكنيسة ودامت أكثر من ١٥٠٠ سنة لأن الكنيسة سيطرت على تفكير الناس وهي التي مولت كل وسائل التعليم. استعيز بالمسيحية عن باقي المعتقدات الأخرى في أوروبا واستخدم هذا النموذج ليعزز من مكانة المسيحية.

اعتقدت الكنيسة بأن استخدام القوة ضد المنشقين عن الكنيسة كان أمراً عادلاً. في العام ١٤٧٨م تم إنشاء محكمة التفتيش الإسبانية التي سنت قانوناً يقضى بضرورة اعتناق كل المسلمين واليهود للديانة المسيحية. أدى هذا القمع إلى تشكيك الناس في صور الواقع.

وفي القرن السادس عشر بدأ آخرون في التشكيك في نظرية بطليموس وكان منهم كوبرنيكوس (Copernicus) وهو رجل كنيسة بولندي، نادى بأن الشمس هي مركز

الكون. لم تعتبر الكنيسة وقتها كوبرنيكوس (Copernicus) مصدر تهديد وعمدت إلى تجاهل أعماله. لم يدركوا أن تفكيراً ثورياً كهذا قد يصبح رائجاً. وسرعان ما أصبحت نظرياته مصدر قلق للكنيسة لأنه إذا ما صحت نظريته، فإن الكنيسة والإنجيل على خطأ. ليس هذا فحسب، بل إذا كانت الكنيسة والكتاب المقدس قد أخطأتا في هذا الأمر فقد يكونا على خطأ في أمور أخرى.

### ثورة في التفكير؛

هل من الممكن أننا نحن البشر لسنا مركز الكون وأن الكائنات الأخرى لا تدور حولنا؟ عندما انتشر هذا الإدراك كان له تأثير أشبه ما يكون بتأثير الزلزال وبدأ الناس يشككون في الدين. إلا أن هذا أصبح أسلوب تفكير اعتنقه الآخرون.

من أولئك الذين اعتنقوا هذا الفكر كان أحد أتباع كوبرنيكوس (Copernicus) وهو ألماني الأصل ويدعى كيبلر (Kepler) وهو مفكر ومنظر مبدع. درس كيبلر (Kepler) الفضاء الفسيح ووضع الجداول الفضائية التي مكنته من استنتاج القوانين التجريبية حول حركة الكواكب. شاهد نمطاً لكل شيء، اعتقد هو وأتباع فيثاغورس (Pythagoras) أن الرب خلق الكون وفقاً لنمط عددي بسيط فحاول كيبلر (Kepler) فك طلاسم هذا النمط من خلال استخدام علم الهندسة فنشأت فكرة الكون الآلى الذى يعمل وفقاً لقوانين رياضية والتي على الرغم من كونها من صنع الخالق إلا أن الإنسان يستطيع فك طلاسمها.

اعتقد كوبرنيكوس (Copernicus) أن حركة جميع الأجرام السماوية دائرية وموحدة إلا أن كيبلر (Kepler) أظهر عكس ذلك، حيث أوضح أن الكواكب تتحرك حركة بيضاوية، لا دائرية، وأن حركتها أسرع في بعض مواقعها من غيرها من المواقع. هذا رأى دمر الاعتقاد القائل: بأن جميع حركات الكائنات السماوية يجب أن تأخذ الأنماط المتماثلة التي بدأت في عصر الإغريق القديم واكتسبت أسساً دينية في العصور الوسطى. لذلك تعرضت العديد من النظريات حول العالم للتحويل ونشأ تحدى للتفكير.

دعم كيبلر (Kepler) الفكرة القائلة: بأن الشمس هي مركز العالم، والحقيقة أصبحت هي أن مجرتنا هي مركز الكون. لم تشعر الكنيسة بتهديد كامل حتى بدأ أحد مواطنيها يدرك أن الملاحظات المطروحة اختلفت عن تلك التي نشرتها روما.

## عبقري يغير عالمنا:

كان غاليليو (Galileo) أستاذاً في علم الرياضيات في إيطاليا وقام بإجراء العديد من التجارب لاكتشاف قوانين سقوط الأجسام والحركة، وقد ولد لعائلة نبيلة ولكنها فقيرة وقاوم رغبة والده في أن يدرس الطب واتجه إلى الرياضيات. ومنذ ذلك الحين بدأ عمل مفكر مبدع. كان على علم بأننا نتحرك مع حركة الأرض ولكن لم يتمكن من تفسير لماذا لا نسقط من على وجه الأرض؟ قام غاليليو (Galileo) ببناء واستخدام منظاره الخاص واعتقد أن نظرية الكنيسة للعالم غير صحيحة. وباستخدام أفضل مناظيره على الإطلاق رأى غاليليو (Galileo) أن كوبرنيكوس (Copernicus) على حق وأن الشمس مركز الكون، فدرس الظلال في كوكب الزهرة والتي اتضح من خلال تغير نمطها من أنها ناشئة عن دوران الزهرة حول الشمس.

في العام ١٦١٦م قامت الكنيسة بشجب عمل كوبرنيكوس (Copernicus) علناً وطالبت غاليليو (Galileo) بالتخلي عن عمله، حاول غاليليو (Galileo) إقناع الكنيسة بعكس ذلك ونشر عمله ولكن ألقى القبض عليه. حكمت عليه الكنيسة بالسجن مدى الحياة إلا أنه كان عبقرياً واحتوى عمله على الكثير من واقفنا، حيث اكتشف مبدأ عمل البندول (رقاص الساعة) الأمر الذي أحدث تحولاً في صناعة الساعة ووقتها. فمبدئياً اعتقد الجميع حتى وقتنا هذا أنه كلما زاد حجم الجسم كان سقوطه أسرع. إلا أن غاليليو (Galileo) برهن على أن جميع الأجسام تسقط بالسرعة نفسها بغض النظر عن وزنها ما لم يؤثر فيها ضغط آخر.

كما اكتشف غاليليو (Galileo) أن الأجرام السماوية لا تتحرك بشكل دائري أو بيضاوي، إنما بشكل خط مستقيم ما لم تؤثر فيه قوة أخرى. كما توصل إلى أن عدداً من القوى تؤثر في حركة الجسم في الوقت نفسه وأن أثر هذه القوى في حركة ذلك الجسم تكون كما لو أن كل قوة تعمل بمفردها بعضها يتلو بعضاً. وكان غاليليو (Galileo) طوال عمره مسيحياً إلا أنه رأى أن معتقدات الناس خاطئة ويجب على أحد ما أن يبلغهم بذلك.

لم يكتمل عمل غاليليو (Galileo) حتى يبين لنا كيف أن الكواكب تبقى في مدارها وكيف أننا لم نسقط من على وجه الأرض. وأنهى غاليليو (Galileo) عمله عندما أدين وحكم عليه بالسجن من قبل المحكمة التفتيشية. وهكذا كانت سلطة الكنيسة على المحاولات التي يقوم بها الناس للبحث عن طريقة تمكنهم من فهم العالم. وأفاد

غاليليو (Galileo) أنه لا يحق لأولئك الذين يملكون السلطة والقوة بما فيهم الديانة المسيحية أن يتدخلوا في أنشطة العلم الساعية إلى البحث عن الحقيقة. ومثله في ذلك مثل سقراط (Socrates) آمن غاليليو (Galileo) بأن المعرفة تستحق البحث عنها حتى لو كان ذلك يعنى الموت أو الحبس المؤبد.

### التحكم فى الطبيعة يصبح الهدف:

فى إنجلترا أثر رجل الدولة فرانسيس بيكون (Francis Bacon) فى تفكير الناس. وكان أول من رأى أن المعرفة العلمية تمنح الإنسان قوة تفوق الطبيعة وأعتقد أن الطبيعة يجب أن «تطوق داخل حدودها»، «تطوع لخدمة الإنسان لتصبح تحت إمرته». فكتب قائلاً: «إن هدف العلماء هو اقتلاع أسرار الطبيعة منها»، وهذا فكر قاس بعض الشيء. والجدير بالذكر أن بريطانيا فى ذلك العصر كانت غارقة فى محاكمات السحرة. وبصفته المدعى العام لجيمس الأول (James I) كان بيكون (Francis Bacon) معتاداً على مثل هذه الممارسات الاضطهادية. ولأنه اعتبر الطبيعة «أنثى» فإن نظريته متماشية مع نظرة ذلك العصر إلى المرأة، حيث كان التعذيب من نصيبها فى أوائل القرن السابع عشر، إلا أن بيكون (Francis Bacon) أثر فى ما نعرفه اليوم على أنه العلم.

حاول بيكون (Francis Bacon) إقناع جيمس الأول (James I) لينشئ معهداً ملكياً لتطوير العلم وإنشاء كلية لدراسة التجارب العلمية. كما أراد إنشاء أستاذيات للعلوم الجديدة التى أسست فى جامعتى أكسفورد وكامبريدج. لم يحقق بيكون (Francis Bacon) أياً من هذه الأمور خلال حياته إلا أن تشارلز الثانى (Charles) أنشأ الجمعية الملكية التى اتبع أعضاؤها أسلوب بيكون (Francis Bacon) العلمى، ثم أقر كلٌّ من نيوتن (Newton) وداروين (Darwin) لاحقاً بإسهامات بيكون (Francis Bacon) العلمية. اعتقد بيكون أن الطريقة الوحيدة لتطوير معرفتنا بعالم الطبيعة تكون من خلال خطوات وإجراءات نظامية ومقيدة.

تكمّن الخطوة الأولى فى ملاحظة الحقائق، تسجيلها وتكوين كتلة من المعلومات الموثوقة. يفيد بيكون بأنه يجب إنجاز هذا بجعل العديد من الأفراد يعملون معاً بدلاً من فرد يعمل بمفرده. ومن ثم ينبغى على هؤلاء العلماء التعرف على الضوابط والأنماط التى ستظهر من المعلومات وربط بعضها ببعض. وختاماً تدعم التجربة الفرضيات الموضوعية وعندها يستطيع العلماء الجزم بأن هذا قانون من قوانين الطبيعة ومن ثم يمكن عمل عدد من التنبؤات الدقيقة. ومن هنا نشأ الأسلوب العلمى. وفى الوقت ذاته خطرت الأفكار ذاتها على بال رجل آخر فى فرنسا.

## أسلوب التأكد المطلق؛

ولد رينيه ديكارت (Descartes) فى فرنسا عام ١٥٩٦م وتنقل فى أوروبا على أنه جندى شاب ورأى العالم على أنه ملئ بالمتناقضات. فقد خلفت الحداثة الدينية وراءها شكوكاً، فلم توجد أسس قوية تقوم على أساسها النظرة العالمية.

وفى الثالثة والعشرين من عمره، تكونت لدى ديكارت (Descartes) رؤية تتطوى على تطوير الطرق التى تمكنه من بناء طبيعة علمية بحتة يمكن التبين منها بكل وضوح وتأکید. وكتب رينيه: «إن جميع العلوم ما هى إلا معرفة أكيدة وواضحة. فنحن نرفض المعرفة المحتملة فقط ونقول بالإيمان بالأمور المتعارف عليها والتى لا يوجد شك فى مصداقيتها». وهو الذى طرح فكرة قياس موضع نقطة ما بحساب المسافة بينها وبين خطين ثابتين. فنحن عندما نطالع اليوم أى رسم توضيحي، فإننا بذلك نطالع مخططاً ابتدعه ديكارت (Descartes).

وكونه رياضياً، طور ديكارت (Descartes) أسلوباً حديثاً فى المنطق شرحه وفصله فى مقالة «الطريق الصحيح لتطبيق الاستنتاج للبحث عن الحقيقة فى العلوم». وكان الأسلوب الذى صورهُ أسلوباً تحليلياً، حيث يتم تجزئة الأمور وترتيبها بترتيب منطقي، وأصبح هذا أسلوباً من خصائص البحث العلمى ونتج عنه ظهور نظريات عديدة حول العالم الذى نعيش فيه وكيفية النظر للواقع. فإذا ما واجهتك مشكلة اليوم فهل تجزئها وتعالجها بطريقة منطقية؟ أصبح هذا الأسلوب أساس كل العلوم المستقبلية.

وقام ديكارت (Descartes) بإدخال العديد من المعتقدات الأساسية فى الفكر الغربى واعتقد أن الاكتشاف العلمى بدأ بالحقائق التى يترتب عليها نتائج منطقية مبنية على الاستنتاج. وأقنع الناس بأن هذا الأسلوب سيمنحنا علماً مبنياً على حقائق حسابية وهى التى ستعطى البشر معرفة مؤكدة وموثوق فيها عن العالم.

## الكون عبارة عن آلة؛

أصبحت هذه الصورة للعلم تعرف باسم النظرة الديكارتية (Descartes) للعالم وما زال يتبعها العديد من الناس. فبالنسبة للديكارتية (Descartes) والآخرين فإن الكون ما هو إلا آلة بلا غاية ولا روحانية. فكل جزء فيها يعمل وفقاً لقوانين آلية ويمكن تفسير ماهيته وعمله.

فالنظرة الديكارتية (Descartes) للعالم والتي كان لها أعمق الأثر في الفكر الغربي فرقت بين العقل والمادة أو الجسم. ويتضح هذا في الطب الغربي. فصل ديكارت (Descartes) بين العقل، وهو «الشيء المفكر»، والمادة عبارة عن ذلك «الشيء الممتد». واعتقد بأن الطبيعة مبنية على قوانين آلية وأن كل ما فيها قابل للتفسير، كما أنه أقنع الفكر الغربي أكثر من سيكون (Francis Bacon) أنه يمكن الجزم في تفسير ظواهر الطبيعة إذا ما استخدم الأسلوب الصحيح.

حاول ديكارت (Descartes) إعطاء تفسير دقيق لجميع الظواهر الطبيعية باستخدام نظام واحد معتمداً على المبادئ الآلية إلا أنه فشل في تحقيق ذلك. وعلى أي حال، أسهم أسلوبه في استعمال المنطق في تشكيل الفكر الغربي على مدى ثلاثة قرون. والشخص الوحيد الذي عارضه في مفهومه هو سبينوزا (Spinoza) الذي اختلف معه في وجود مادتين مختلفتين ألا وهما العقل والمادة، حيث يعتقد سبينوزا (Spinoza) أنه سواء كان وصفنا للكون مبنياً على أساس ديني أم على أساس مرتبط بالكواكب والأجرام المادية الأخرى، فإننا في حقيقة الأمر نصف الشيء ذاته. فالوصف الأول عقلي والثاني مادي، إلا أنهما أسلوبان لوصف الواقع ذاته. من هذا المنطلق يرى سبينوزا (Spinoza) أن الرب ليس خارج الكون، منفصلاً عنه وهو أيضاً ليس داخل الكون، بل هو الكون.

### فكر عقلاني:

كان الإنجليزي جون لوك (John Lock) أحد الأفراد المنادين بالفكر العقلاني في القرن السابع عشر. حاول لوك (Lock) اتباع الأسلوب ذاته الذي اتبعه ديكارت (Descartes) لفهم المجتمع وسلوك الأفراد. من ثم حاول تطبيق مبادئ الطبيعة البشرية على المشكلات الاقتصادية والسياسية. تلقى لوك (Lock) تعليمه في مدرسة ويستمنستر ثم التحق بكنيسة المسيحيين في أكسفورد، حيث أصبح رئيساً فيها قبل أن ينال شهادة الدكتوراه. ومن هنا بدأ اهتمامه بالسياسة والبحث الطبي.

رأى لوك (Lock) أنه عند ولادة البشر، فإن العقل البشري ما هو إلا صفحة بيضاء يتم طباعة المعرفة عليها من خلال التجارب الحسية للأفراد. أثرت هذه النظرية في مدرستين من مدارس علم النفس التقليدي ألا وهما السلوكية والتحليل النفسي، كما أنها أثرت في مفهوم الفلسفة السياسية. أعتقد لوك (Lock) بوجود فارق بين الجسم والعقل مثله في ذلك مثل ديكارت (Descartes) وأتفق مع ديكارت (Descartes) على مقولة: «أعلم أنني كائن مفكر»، وأحجم من الموافقة على الجزء

المختص بمقولة: «إننى لا أعرف طبيعتى لأننى أجهل ما الذى ينقص الطبيعة لتصبح قادرة على التفكير». فبالنسبة للوك (Lock)، فإن الذاكرة هى الأشياء التى اهتم بها الأشخاص، ورأى أن إدراك الشخص لما مر به فى تاريخه هو الذى يجعل الشخص يصل إلى ما هو عليه.

يؤمن لوك (Lock) بأن جميع البشر يولدون سواسية وأن تطورهم يعتمد على بيئتهم وأن أفعالهم كانت على الدوام مستتارة بالأشياء التى اعتقدوا أنها محط اهتماماتهم الخاصة. اعتقد لوك (Lock) بوجود قوانين طبيعية فى المجتمع كما هى فى الطبيعة. وتشتمل هذه القوانين على الحرية والمساواة وحق الامتلاك للجميع.

وأصبح هذا الاعتقاد الأساس الذى بنى عليه نظام قيم يحتوى على السوق الحرة والحكومة الممثلة للشعب والفردية. أثر هذا المعتقد فى تفكير توماس جيفرسون (Thomas Jefferson) وانعكس فى إعلان الاستقلال والدستور الأمريكى. وتصف مارغريت ويتلى (Margaret Wheatley) هذا التفكير فى أمريكا اليوم، فتقول: «إننا فى أمريكا رفعنا الفردية لتبلغ أقصى درجات التعبير عنها، ويقوم كل منا بحماية حدودنا وتأكيد حقوقنا، مما خلق لدينا ثقافة يصفها بيللا (Bellah) وآخرون بأنها «تجعل الفرد معلقاً بعزلة مجيدة ولكنها مخيفة».

كما أثر لوك (Lock) فى أسس وقواعد علم الاقتصاد الحديث فقال بأن الأسعار تحدد بموضوعية حسب العرض والطلب. ومكن ذلك التجار من تبرير ارتفاع الأسعار والتحرر من الالتزام الأخلاقى بمبدأ الأسعار المنصفة، كما أن هذا المعتقد أصبح قانوناً اقتصادياً باقياً لليوم مثله فى ذلك مثل قوانين علم الميكانيكا. فالنظرة الميكانيكية العالمية أثرت فى كثير مما نراه حولنا فى الوقت الحاضر.

### اكتمل العالم الآلى:

قام إسحاق نيوتن (Isaac Newton) المولود فى السنة التى توفى فيها غاليليو (Galileo) بإتمام وضع النقاط على الحروف فيما يختص بالثورة الآلية أو الميكانيكية، حيث صاغ نيوتن القوانين العامة للحركة التى تحكم جميع الأجرام فى النظام الشمسى، وذلك عن طريق الجمع بين قوانين كيبلر (Kepler) للحركة الكوكبية وقوانين غاليليو (Galileo) حول الأجسام المتساقطة (وإضافة الجاذبية إليها)، وهو ما أصبح تركياياً رياضياً كاملاً للنظرة الآلية نحو الطبيعة. وبفعله هذا أكمل نيوتن (Isaac Newton) أعمال كل من كوبرنيكوس (Copernicus)، كيبلر (Kepler)، غاليليو (Galileo)، وديكارت (Descartes).

ومنحت نظرية نيوتن الفيزيائية منذ القرن السابع عشر العالم نظرية بقيت حتى القرن العشرين الأساس للفكر العلمى. كما قبلت الكنيسة بهذه النظرية وتخلت عن نظرية بطليموس (Ptolemy) وذلك لأن هذه النظرية توحى بوجود خالق عظيم خارج هذا الكون. ولكن بدأت وبالتدريج فكرة الكائن المقدس تتلاشى فيما يختص بالنظرة للعالم ويدعم ذلك المفهوم الديكارتى (Descartes) القائل بفصل المادة عن الروح. فلا نفتقر إلا إلى «الإثبات» وكل ما يمكن إثباته هو واقع وهو ما وصفه زوهار (Zohar) قائلاً:

«حولت الفيزياء التقليدية العالم والكون فى زمن الإغريق والعصور الوسطى من كون مفعم بالغاية والذكاء ويحركه حب الرب لمنفعة جميع البشر إلى آلة جوفاء تعمل بدقة الساعة.... وأصبح البشر بصراعاتهم ومفهوم الضمير برمته والحياة ذاتها أموراً لا تربطها صلة بعمل آلة الكون الفسيح».

### سيد الطبيعة:

يبدو أن الإنسان بالفعل أصبح سيداً للطبيعة وليس من الناحية النظرية فحسب، وذلك لأن آلية نيوتن (Isaac Newton) مكنتنا من تطوير آلية منحتنا الطريق للثورة الصناعية. فأصبح الكون اليوم ليس إلا نظاماً آلياً هائلاً يعمل وفقاً لقوانين حسابية بحتة ويمكننا من التحكم بالطبيعة. انتشرت هذه النظرة للعالم من خلال نشر مؤلفات نيوتن (Isaac Newton) وهى تحمل عنوان المبادئ الحسابية لفلسفة الطبيعة (The Principia) ومضمونها أن جميع الظواهر الفيزيائية ما هى إلا جزيئات بعضها مرتبط ببعض بواسطة الجاذبية.

من المثير حقاً أننا عندما نلقى نظرة على الحياة الشخصية لنيوتن (Isaac Newton) نجد شخصاً يمقت زوج والدته (توفى والد نيوتن قبل ولادته) الذى هجر والدته تاركاً إياها تكافح وتربى ولدها بمفردها. ولد نيوتن لعائلة مزارع صغير فى لينكولنشاير ولم يظهر نيوتن (Isaac Newton) أى تميز فى المدرسة أو فى دراسته الجامعية، إلا أنه وبعد عودته من كمبريدج عندما دب الفزع من انتشار الطاعون بدأ فى شق طريقه المهنى بشكل ملحوظ.

وأصبح نيوتن من تلك اللحظة يعلم نفسه بنفسه وتولدت لديه رغبة عارمة فى أن يتحكم بحياته حتى لا يؤذيه أحد كما فعل زوج والدته. وامتد هذا التحكم ليشمل عمله، ومن هنا واثته الفرصة ليطور عمله، حيث غادر معلمه جامعة كمبريدج إلا أنه

أمن لنيوتن مقعداً في الجامعة مما منحه وهو في السابعة والعشرين من عمره حرية تتبع معتقداته الفكرية الخاصة. وعلى كل حال، فقد قام نيوتن بكتابة مجلدات حول الكيمياء وحول مقتطفات من سفر الرؤيا في الإنجيل وحول نظريات اللاهوت غير التقليدية وحول أمور التعجيم فكان بذلك آخر «السحرة».

ومع هذه النظرة الميكانيكية العالمية أصبح من الصعب الإيمان بالرب، الأمر الذي خلق بمرور الوقت جواً روحانياً، وذلك لأن عالم نيوتن (Isaac Newton) مثله في ذلك مثل ديكارت (Descartes) لا يوجد فيه متسع «للفرض»، حيث إنه استبدل ذلك بأسلوب عقلاني يعالج أمور البشر وأصبح عصره يعرف بعصر التنوير والذي انتشر في المجتمع خلال القرن الثامن عشر، وفقدت الكنيسة سيطرتها المحكمة على الناس وعلى آرائهم.

### سيد الاقتصاد:

نشر آدم سميث (Adam Smith) وهو فيلسوف اسكتلندي وصديق لجيمس وات (James Watt)، مخترع محرك البخار، كتاباً بعنوان ثروة الأمم وذلك في العام ١٧٧٦م. كان سميث محاطاً بالآلات في المصانع والمطاحن الكبيرة. وقد أثرت هذه المصانع والمؤسسات التجارية الجديدة في تفكيره. اعتقد سميث أن ثراء أي أمة سيعتمد على نسبة الأشخاص المعنيين بالإنتاج الناتج عن العمال والمصادر الطبيعية و ستؤدي الكفاءة والمهارة إلى تطوير الإنتاج وذلك من خلال الاعتماد على العمال لإدارة الآلات والمحافظة عليها وصيانتها، وأدرك المصنعون أيضاً أنه بالإمكان الاستعاضة عن العمال بالآلات واستخدموا هذه الفكرة للإبقاء على العمال شاعرين بعدم الأمان وطبعين بحيث يسهل قيادتهم. وما زالت هذه الفكرة موجودة لدى القوى العاملة إلى يومنا هذا وعزز وجودها عمليات تخفيض حجم العمالة بالمؤسسات.

وتم تبرير كسب الأرباح على أنها ضرورية لشراء عدد أكبر من الآلات. واعتقد سميث بأن نظام السوق هذا سيستمر في النمو مع زيادة في الطلب على البضائع. وتنبأ بأن التقدم الاقتصادي سينتهي بنفاذ المصادر الطبيعية إلا أن هذا سيحصل في المستقبل البعيد لدرجة أنه أمر لا علاقة له بنظرياته. فالعالم ما هو إلا كائن تحكمه الآلات والبشر. ليس من الأهمية بمكان إن كنا نستفيد المصادر الطبيعية أسرع بكثير من الوقت اللازم لإعادة تكوينها لسد النقص. فطريقة إنجاز العمل وتنظيمه قائمة على «الإدارة» التي بدورها تعتمد على التحكم، فإذا تمكنا من التحكم بالطبيعة فهناك من سيتحكم بالبشر.

## أقرب للحياة منه إلى العالم الآلى:

أعتقد الفيلسوف الألماني كنط (Kant) أن نيوتن (Newton) والآخرين كانوا من دون شك محقين فى وصفهم للكون على أنه كائن، إلا أنه أعتقد أيضاً أن العلم لم يكن يمنحنا إلا تفسيرات آلية فى أمور يكون فيها هذا النوع من التفسير غير كافٍ، فالمعرفة العلمية تقتضى أن تدعم باعتبار الطبيعة أمراً ذا هدف وغاية وكان فهم الحياة واستيعابها من الأمور التى تهم كنط (Kant)، حيث اعتقد أن نموذج الحياة فيه متسع لمفاهيم مثل: الإرادة الحرة والطيبة والشر والروحانية. واستنتج كنط (Kant) أن العالم الأخلاقى محكوم بقوانين أخلاقية عالمية تماماً كالعالم التجريبي الذى تحكمه قوانين علمية عالمية. يعنى هذا أن الأخلاقيات مبنية على المنطق مثلها فى ذلك مثل العلم.

فى نهاية القرن الثامن عشر ظهرت الحركة الرومانسية فى ألمانيا والتى انتقدت مفهوم الأسلوب العلمى العقلانى المجرد من خلال أشخاص مثل هيردر (Herder) وجوته (Goethe)، حيث رأى جوته (Goethe) الطبيعة على أنها وحدة حية يكون فيها العقل والمادة مرتبطين بشكل معقد لا يمكن الفكك منه. ومن هنا نشأت فكرة الترابط المتداخل للطبيعة، ولكن ما هو الحال بالنسبة للغاية؟

كان هيجل (Hegel) المولود فى شتوتجارت عام ١٧٧٠م ممن أعاروا مفهوم الغاية اهتماماً، فكان له أكبر الأثر فى القرنين التاسع عشر والعشرين، لذا من الأهمية بمكان استكشاف أعماله فى هذا المجال.

## تطور البشرية نحو المعرفة التامة:

رأى هيجل (Hegel) أن مفاهيمنا متضمنة فى أساليب حياتنا، أى فى مجتمعاتنا. فعندما تغيرت المجتمعات تغيرت المفاهيم. ولقد رأى أن التاريخ وتطور العالم يسيران قدماً دائماً. وهو ما أطلق عليه اسم «العملية الجدلية» واعتقد بأننا سنستمر فى التحرك قدماً لتحقيق التطور الفكرى الأعظم نحو الحرية. ومعنى هذا أن التاريخ ليس مجرد سلسلة من الحوادث فحسب بل إنه تقدم هادف نحو الحرية والمعرفة. وإنك إذا ما طرحت عليه سؤالاً مثل: «من الذى يتغير؟ هل هم الأفراد أم المجتمع؟» فإن هيجل (Hegel) سيرد مجيباً: «لا هذا ولا ذاك إن الشئ الذى يتغير هو ما أطلق عليه اسم جيسست، وهنا يصبح من الصعب استخدام الترجمة لفك طلاسم هذه الكلمة، ففى اللغة الإنجليزية تعنى كلمة جيسست (Geist) «العقل» إلا أنها أيضاً تدل على «الروح».

وبناءً على هذا التعريف، فإن الواقع ما هو إلا مفهوم يفوق فكر الفرد. فـهيجل (Hegel) يعتقد أن الواقع هو جيست (Geist) وهي المبدأ الأسمى في الوجود. فتطورنا التاريخي بمجمله ما هو إلا تطور جيست (Geist) نحو الوعي بالذات ومعرفة الذات.

الفكرة الرئيسية للعملية الجدلية أن الروح تتعرف إلى نفسها على أنها الحقيقة المطلقة وحتى الأمور التي تبدو عدائية ما هي إلا أجزاء منها. وهذا ما يسميه هيجل (Hegel) «المعرفة المطلقة». وعند هذه المرحلة توجد الحرية المطلقة وذلك لأن العقل والروح هما الآن القوتان اللتان يأتمر العالم بأمرهما بأسلوب عقلاني بدلاً من تلك القوى الخارجية التي تفتقر إلى العقلانية. فما أن ننظر لأنفسنا على أننا نحن العالم حتى نستوعب وندرك العملية. وذلك لأن قوانين التطور التاريخي هي في واقع الأمر قوانيننا نحن المبنية على المنطق وعلى تفكيرنا.

يرى هيجل (Hegel) أن دراسة التاريخ هي الطريقة المثلى لمحاولة معرفة طبيعة الجيست (Geist). ففي أعظم أعماله على الإطلاق علم ظاهرة الروح، سعى هيجل (Hegel) ليبين أن تطور الفكر البشري حتى هذه اللحظة ما هو إلا نتاج منطقي وضروري للروح التي بدأت تتبلور وتتمحور في ذاتها. فنحن في تطور مستمر وتغيير معنا مفاهيمنا الدينية، الفنون، العلوم، الأفكار، الاقتصاد، المنظمات، والمجتمع ذاته. لذا، فإن موسيقى موزارت (Mozart) ما كان ليكتب لها أن تكون إلا في عهد موزارت (Mozart) وكذلك الأمر بالنسبة للرأسمالية.

عوداً إلى سيزيف (Sisyphus) المسكين، الذي كان يدفع الصخرة لأعلى التل. فإذا ما صدق هيجل (Hegel) فإن سيزيف (Sisyphus) في حين أنه واقف على قمة تلته يراقب العالم، فإنه سيغير من فهمه للعالم وللمعتقدات الدينية. وكيف يجب أن يحكم المجتمع، وبطبيعة الحال، فإن الناس سيأتون إليه للتواصل معه ويقوم هو بدوره بالتفكير المليء بحكاياتهم، في حين أنه يقوم بدفع صخرته، ولكن هل سيكون سماعه للأفكار الجديدة أمراً كافياً حتى يتغير سيزيف (Sisyphus)؟ هل يتوجب عليك أن تستشعر التغيير أو على أقل تقدير تتأثر به حتى يتغير الإطار العام للأمور المحيطة بنا؟ هل يتوجب علينا خوض تجربة العوالة لنسلم بوجودها؟ والجواب هو كلا، ولكن لنغير من سلوكنا ونجعله سلوكاً عالمياً يستوجب ذلك بعض الاندماج النفسى وهذا أمر لا يتأتى إلا بالتجربة. وهذه هي النظرة التي اعتنقها هيجل (Hegel) فيما يختص بتغيير المجتمعات.

انقسم أتباع هيجل (Hegel) بعد وفاته إلى طائفتين فطائفة اليمين آمنت بالحكومة العقلانية الأمر الذى اشتمل فى مقتضاه على الحكومة البروسية والتي منها نشأت الوطنية الألمانية. أما الطائفة اليسارية التى عملت بمفاهيم هيجل (Hegel) التى نادى بأن الأمر يقتضى حدوث تغير بعيد المدى وهو تغير ثورى، ومن أشهر تلامذته هو كارل ماركس (Karl Marx).

### رجل الاقتصاد:

اقتبس ماركس (Marx) آراء هيجل (Hegel) التطورية إلا أنه استبدل واحداً من تلك الآراء وهو ما اعتبر على أنه الخطأ الفادح، حيث سلم ماركس بمفهوم أن الواقع ما هو إلا تطور تاريخى، وسلم بالمفهوم القائل بوجود العملية الجدلية، وبوجود هدف نهائى، وسلم بالمفهوم القائل: بأن الهدف هو الوصول إلى مجتمع خال من الصراعات حتى يتم تحقيق هذا الهدف، فإنه محكوم علينا بالبقاء فى عزلة. الاختلاف الكبير بينهما هو أن هيجل (Hegel) اعتبر العملية ذهنية وروحية، فى حين نظر إليها ماركس (Marx) على أنها مادية تقتضى التحكم بالقوى الاقتصادية، وهى على كل إذا ما صدق هيجل (Hegel) إحدى مفاهيمنا، وألف ماركس فكرة جيست (Geist) التى هى أساس أعمال هيجل (Hegel) الذى آمن بأن الأمر الأوحى الذى هو واقعى بدرجة عالية هى الروح التى هى الواقع بمجمله وكل جزء لا متناهٍ فيها يشكل جزءاً من الروح السامية. بالنسبة لهيجل (Hegel)، فإن الحرية تكمن فى إدراكنا لقدرتنا البشرية مجتمعة للتحكم فى مصيرنا.

لهذا السبب، فى رأى، فإن القيادة مهمة جداً، لكن القيادة الجماعية لا تلك المنحصرة فى أفراد قلائل بناءً على المناصب التى يتقلدونها.

ولم تأخذ النظرة الميكانيكية العالمية فى عهد هيجل (Hegel) بتطور الفكر والروح. لذا استوجب إضافة نموذجاً مختلفاً. فحسب رأى هيجل (Hegel)، فإنه فى الماضى تطورت البشرية بسبب ميلها لتعكس حالاتها الخاصة. فعندما نمعن التفكير فى فلسفة ما، فإننا نطور فكراً جديداً أو أصنافاً تظهرها الفلسفة التى تعكسها وعندما يمضى التفكير فى الأحداث التاريخية، فإننا نكتسب آراءً جديدة لم توفر لأولئك المشاركين فى هذه الأحداث. فلا يمكننا الاتعاظ من التاريخ وذلك لأننا عندما نفكر بماضينا فنحن نغير من أنفسنا حتى يصبح حالنا والمشكلات المترتبة عليه مختلفة كلياً من أحوالنا فى الماضى.

فهل اتعظنا من حربين عالميتين؟ ففي خلال القرن الماضي لم تمض غير سنة واحدة دون نشوب حروب في مكان ما من العالم. ولكننا نحن بأنفسنا تغيرنا وأصبحنا نتعامل بطريقة مختلفة عن تلك التي كنا عليها مائة سنة مضت.

وفى باقى أوروبا بزغت فكرة النشوء فى أمور شتى من أمور الحياة. ومن الملاحظ ونحن نقف على الدائرة الانتقالية، فإن آراء قليلة جداً نسبت إلى أفراد بمعيتهم. بداية، تم اعتبار التطور على أنه مفهوم تسلسلى، بدءاً بالرب فى أعلى الهرم، يليه الملائكة ثم البشر (الرجال أولاً) والحيوانات، وفى أسفل نجد الأشكال البدائية من أشكال الحياة.

### ثورة من نوع آخر:

قام لامارك (Lamarck) بقلب التسلسل السابق رأساً على عقب عندما نادى بأننا جميعاً نشأنا من حياة بسيطة. وبعد عقود عدة قدم داروين (Darwin) أدلة تثبت النشوء البيولوجى فى كتابه «أصل الأنواع» الذى نشر عام ١٨٥٩م. وتركت أعمال داروين (Darwin) الأثر ذاته الذى خلفته نظرية كوبرنيكس (Copernicus). ومن جديد نحاول فى نظرنا للعالم استيعاب هذا التفكير الثورى. قام كل من كوبرنيكس (Copernicus) وغاليليو (Galileo) بنقل الأرض من مركز النظام الشمسى مما حرك ضغائن الكنيسة لأنهم أرادوا تجريد البشر من كونهم مركز كل الأشياء. إلا أن النشوء والارتقاء فى نظرية داروين (Darwin) كانت أكثر سوءاً، وذلك بسبب تحديه سفر التكوين المعتمد على مفاهيم معينة فيما يختص بأصل الكائنات، وتحدى أيضاً الفكرة القائلة بتفرد الإنسان عن باقى الكائنات، حيث إن نظرية داروين (Darwin) برهنت على أن البشر نشأوا من أشكال بدائية جداً من أشكال الحياة.

إلا أن فكرة النشوء والارتقاء غفل عن ذكر هيربرت سبنسر (Herbert Spencer) الذى سبقت آراؤه حول النشوء والارتقاء آراء داروين (Darwin) بعشر سنوات على أقل تقدير. بدأ سبنسر (Herbert Spencer) حياته العملية مهندساً فى سكة الحديد وانتهى به المكان مؤلفاً. وكان لكتاباته أبلغ الأثر فى نظرة المجتمع للعلم، حيث لفت انتباه العالم الفكرى فى العهد الفيكتورى فى بريطانيا وبعد الحرب الأهلية فى أمريكا إلى العلم ومفهوم النشوء والارتقاء. ففي عام ١٨٥٢م نشر مقالاً بعنوان فرضية التطور، حيث أيد بشدة مفهوم التطور بدلاً من المفهوم الإنجيلى لمسألة الخلق.

كما أن سبنسر (Herbert Spencer) قام بتطبيق فكره على التاريخ والمؤسسات البشرية ولاقت آراؤه ترحيباً في كل من بريطانيا واليابان، وكان الإطار الأكبر لأعماله في أمريكا، حيث كان سبنسر (Herbert Spencer)، وليس داروين (Darwin)، من ألفت مفهوم «البقاء للأقوى» الذي رحبت به الطبقة المتزايدة من الماويلين أصحاب الملايين في الولايات المتحدة الأمريكية واليوم يتذكر العالم البريطاني سبنسر (Herbert Spencer) بسبب علاقته الغرامية مع الأديبة الإنجليزية جورج إليوت (George Eliot) لا بسبب أعماله.

إلا أن عمل داروين (Darwin) منح البشر «مكانة» في العالم ليس بصفتهم فاتحين يقومون بالسلب والنهب للمصادر الطبيعية بل بصفتهم وارثين يتحملون الكثير من المسئوليات». فإذا كنا قد طورنا ونشأنا من أشكال أخرى للحياة، فإنه وبكل تأكيد يتوجب علينا أن نكون مسئولين عن الكائنات الموجودة في هذا الكون.

فأصبح العلم في هذه المرحلة مؤسسة منظمة لها لغتها وفروعها المختلفة لدراسة مختلف نواحي العالم المادي، حيث حل العلم محل الكنيسة في التأثير في نظرة الناس للواقع. وبقدوم العلم ظهر العصر الصناعي وبدأ بعض الناس ليس فقط في محاولة السيطرة على الطبيعة، بل السيطرة على الحياة البشرية والآلات أيضاً. فإذا ما استطاع العلم الفصل بين الجسم والعقل والقول بأن العالم ما هو إلا آلة فما الحاجة إذاً للروح البشرية؟ فالبشر مثلهم في ذلك مثل الآلات فهم يكادون لكسب قوتهم حتى يتمكنوا من شراء منتجات، وبهذا تزداد الحاجة إلى كم أكبر من هذه المنتجات وسيقوم الناس بالشراء بكميات أكبر وهلم جراً حتى وصلنا إلى ما نحن عليه اليوم. فآثر العصر الصناعي في الكتاب أمثال تشارلز ديكنز (Charles Dickens) وويليام بليك (William Blake) الذي كتب:

للقسوة قلب إنسان،

وللغيرة وجهه؛

وللرعب الشكل البشري لطبيعة سماوية،

وللسرية رداء البشر.

فرداء البشر حديد مصاغ،

والشكل البشري ذا شكل متقد،

والوجه البشري فرن موصل،

وفي مقر هذا القرن ذلك القلب البشري النهم.

## صاحب الفيزياء الجديدة:

مع نهاية القرن التاسع عشر كان الفكر التطوري فى مرحلة الانتشار وبرز فى علم الفيزياء، حيث كان فيزيائيون مثل ماكس بلانك (Max Plank) يقومون بتطوير علم الحركة الحرارى وهو علم الحرارة. اكتشف بلانك (Max Plank) من خلال أبحاثه مبدأ كمية الطاقة، الذى ينص على أن الطاقة تتبع على أنها مد متواصل دائماً ولكن باعتبارها وحدات منفصلة تعرف بالكميات.

وبالنسبة لعلم الأحياء فالتطور يعنى التحرك باتجاه نظام متنام ومعقد، أما فى الفيزياء وبفعل علم الحركة الحرارية، فإنها تعنى تماماً العكس، فهى تعنى الحركة باتجاه فوضى متزايدة. بدأت المرحلة الخاصة بثورة فى النموذج فى القرن العشرين. فالعالم، كما سنلاحظ، ليس آلة ميكانيكية يتحكم فيها البشر.

فى العام ١٩٠٥م قام ألبرت أينشتاين (Albert Einstein) بنشر ورقته عمل أحدثت ثورة فى الفكر العلمى. فى الأولى طرح نظريته المتعلقة بالنسبية، وفى الأخرى حدد طريقة جديدة للنظر إلى الإشعاع الكهرومغناطيسى والتي أصبحت فيما بعد من خصائص النظرية الكمية، وهى نظرية الظواهر الذرية (الذرات وطاقاتها).

## عالم مختلف:

إن اكتشاف العالمين الذرى وشبه الذرى أوصل العلماء إلى حقيقة غريبة وغير متوقعة حطمت أسس نظرتهم العالمية ودفعتهم للتفكير بطرق جديدة بالكامل.

فنظريات ثورية كتلك التى قدمها كوبرنيكوس (Copernicus) وداروين (Darwin) قدمت للعالم تغيرات عميقة فى المفهوم العام للعالم، وعلى الرغم من أن هذه التغيرات أحدثت صدمة لدى العديد من الناس، إلا أن المفاهيم الجديدة ذاتها لم تكن من الصعوبة بحيث لا يمكنهم فهمها وإدراكها. والآن، ونحن على أعتاب القرن العشرين، فإن الفيزيائيين يواجهون تحديات جديدة فى قدرتهم على فهم العالم والواقع.

ففى كل مرة يطرحون فيها سؤالاً على الطبيعة من خلال تجربة ذرية تعطيهم الطبيعة رداً يحوى فى مجمله على معطيات متناقضة ظاهرياً، وكلما حاولوا توضيح الموقف ازداد التناقض حدة.

أصبح علماء الفيزياء فى خضم صراعهم لفهم هذا الواقع الجديد وادين بشكل مؤلم بأن مفاهيمهم الأساسية، لغتهم وطريقة تفكيرهم بأجمعها غير ملائمة لشرح

وتفسير الظواهر الذرية. فلم تكن مشكلتهم فكرية فحسب، وإنما احتوت فى مضمونها أيضاً على تجارب عاطفية ذات صلة بالوجود.

كان وارنر هايزنبرغ (Warner Heinsberg) أحد هؤلاء العلماء الذى علق قائلاً: «أذكر مناقشاتى مع بور (Bohr) التى كانت تستمر لعدة ساعات حتى وقت متأخر من الليل، وغالباً ما تنتهى بشعورنا باليأس وخيبة الأمل. وبعد أن تنتهى المناقشات وأذهب إلى الحديقة المجاورة لأتمشى أطرح على نفسى مراراً وتكراراً هذا السؤال: هل من الممكن أن تكون الطبيعة منافية للعقل كما تبدو لنا فى هذه التجارب الذرية؟».

### الحقيقة ذاتها تتغير؛

وجد الفريق المكون من الزملاء هايزنبرغ (Warner Heinsberg) ونيلز (Niels) بور (Bohr) إيرون (Erwin) شرودنجر (Schrodinger) أنه من الضروري أن يغيروا مفاهيمهم المتعلقة بالمساحة والوقت والمادة والأجسام والسبب والنتيجة، أى بمعنى آخر الواقع ذاته. وتوصلوا فى النهاية إلى معادلة رياضية محددة عرفت فيما بعد بالنظرية الكمية أو علم تقنية الكمية التى قلبت عمل نيوتن (Newton) رأساً على عقب، وأظهرت الواقع على أنه غير ثابت بل متحرك، إما بالتوسع أو بالانكماش.

وفى ظل هذه التطورات المبكرة لنظرية الكمية قام أينشتاين (Einstein) بالتفحص العميق والدقيق لأساسيات نظرية الجاذبية التى وضعها نيوتن (Newton)، وفى نهاية عام ١٩١٠م قام أينشتاين (Einstein) بطرح نظرية ثورية جديدة أعطت صورة مغايرة بالكلية لنظرية نيوتن (Newton) ألا وهى نظريته العامة عن النسبية. فالآن الجاذبية هى كما اقترح ستيفن هاوكنج (Stephen Hawking) فى كتابه نبذة مختصرة عن الوقت «ليست قوة كغيرها من القوى».

كتب أينشتاين (Einstein) فى سيرته الذاتية قائلاً:

عذراً يا نيوتن (Newton)؛ فأنت اكتشفت طريقة واحدة كانت فى عصرك هى الوحيدة الممكن انتهاجها من قبل رجل له فكر متقد، بقوى إبداعية. فالمفاهيم التى أوجدتها ما زالت توجه فكرنا فى الفيزياء على الرغم من معرفتنا التامة بوجوب استبدالها بمفاهيم أخرى من وحى تجاربنا الحديثة إذا ما كان هدفنا هو الوصول إلى فهم عميق للعلاقات التى بعضها يرتبط ببعض.

وانيثق عن هذا التغير الثورى فى الحقيقة وهذا التحول الكامل فى النماذج الحقيقية نظرة متباينة للعالم التى لم يقبل بها العديد من الناس. فلم تعد حقيقة العالم قائمة على أنه آلة مكونة من أجسام ما بل كائن حركى كامل، متكامل، عضوى، مترابط، ويُنظر إليه على أنه أنماط من العملية الكونية.

لقد اتضح أن الذرات ليست ذرات صلبة بل هى مناطق فسيحة فى الفضاء بحيث نجد ذرات بالغة الصغر، والإلكترونات تتحرك حول النواة. فللذرات طبيعة مزدوجة، فهى أحياناً ذرات وأحياناً أخرى أمواج.

أما فى فيزيائية نيوتن (Newton) فإن العالم يتكون من ذرات بالغة الصغر ألا وهى الذرات، التى تصطدم وتتجاذب وتتأفر بعضها مع بعض. وهى صلبة ومنفصلة بعضها عن بعض، حيث تشغل كل ذرة حيزاً مكاناً وزماناً خاص بها فى الكون. واعتبرت الحركة على أنها ليست أموراً أساسية فى ذاتها. أما بالنسبة للفيزياء الكمية، فإن لكل الموجات والجزيئات الدرجة نفسها من الأهمية، فكل واحدة منهما ما هى إلا طريقة توضح بها المادة نفسها وكلاهما يكونان المادة، إلا أنه لا يمكننا مطلقاً التركيز على كليهما فى الوقت ذاته.

واتضح فيما بعد أنه حتى الجزيئات شبه الذرية أى الإلكترونات، والبروتونات، والنيوترونات فى النواة، ليست كائنات صلبة كما كان علماء الفيزياء القديمة يعتقدون. فعلى المستوى شبه الذرى لا توجد المادة بحتمية أكيدة فى أماكن محددة بل إنها تُبدى «ميلاً للوجود»، ولا تظهر الأحداث الذرية بحتمية أكيدة فى أوقات محددة وبصور محددة بل إنها تُبدى ميلاً للظهور كذلك؛ بمعنى آخر، إن قوانين الفيزياء الذرية يمكن التعبير عنها بطريقة واحدة فقط ألا وهى طريقة الاحتمالات. وهذه النظرية تحل مكان نظرية نيوتن (Newton) الحتمية، حيث يوجد كل ما يتعلق بالحقيقة الفيزيائية بصورة ثابتة يتم تحديدها وقياسها.

### عالم من الترابط؛

إن عالمنا فى القرن الواحد والعشرين لا يتعلق بالأجسام التى يمكننا التحكم بها. ففى النظرية الكمية لا ينتهى بك المطاف بالحصول على الأشياء؛ وإنما تعمل فى عالم من الترابط، حيث توجد الجزيئات ويتم مراقبتها فقط بمقارنتها بشئ آخر فلا توجد «كأشياء» مستقلة. ويتكون عالمنا من قوى طاقة مترابطة وهذا هو النموذج الجيد للقيادة. فالإدارة هى عن التحكم وهى مبنية على المذهب الديكارتى (Descartes) القائل: بأن

المنظمات ما هي إلا آلات، في حين تتعلق القيادة بالصلة التي تربط القائد بالآخرين وكيف يرتبطون في مركب شبكى يدعو إلى التغيير. فتظهر تكنولوجيا المعلومات والعولة ترابط عالمنا اليوم، لذا فإن عالمنا اليوم بحاجة إلى القيادة لأن نموذج الإدارة قد تغير. فيتوجب على منظماتنا أن تتغير جذريا ليس فقط في تركيبها وإنما في تفكيرها.

قال هايزنبرغ (Warner Heinsberg): «إن العالم بناءً على ذلك يظهر على أنه نسيج معقد من الأحداث يقوم الترابط بمختلف أشكاله عن طريق التعديل أو التداخل أو الاندماج، ومن ثم يتم تحديد تركيبة العالم بأسره.

ووجد أينشتاين (Einstein) صعوبة في قبول وجود روابط غير محلية ينتج عنها الاحتمالية التي أصبحت محل تناظر مع بور (Bohr) في العشرينيات والتي قادت أينشتاين (Einstein) ليصرح بمقولته الشهيرة: «إن الرب لا يلعب النرد». إلا أن أينشتاين (Einstein) أقر في نهاية الأمر بأن النظرية الكمية كما فهمها بور وهايزنبرغ شكلت نظاماً فكرياً ثابتاً. ولكن بقي معتقداً بوجود حقائق خارجية تحتوى في مضمونها على عناصر منفصلة ومستقلة. وكما بقي نيوتن يلعب دور «الساحر» أو الكيميائي أصبح أينشتاين (Einstein) أبا الفيزياء الجديدة وبقي يلعب إلى حد ما دور الديكارتي (Descartes) إلا أن إسهاماته كانت هائلة فيما يختص بفهم عالمنا والتي تبلورت في مواهبه القيادية التي كانت تتسم بقدر كبير من الإبداعية وسعة الخيال.

وبرهن جون بل بعد مضي عقود من السنين أن المفهوم الديكارتي (Descartes) للحقيقة على أنها مكونة من أجزاء منفصلة بعضها مترابطة مع بعض بروابط محلية لا تطابق النظرية الكمية. لا يوجد حقيقة منفصلة، فكل شيء مترابط. ثم قام ألين أسبكت (Alain Aspect)، وهو عالم فيزيائي فرنسي، في العام ١٩٨٢م بعمل سلسلة من التجارب السنوية مبرهنًا أن الذرات الأولية تتأثر بروابط غير ظاهرة للعيان قائمة بين الزمان والمكان. وختاماً نحن نعتقد في الوقت الراهن أن العالم في اتساع ولا يوجد مركز للكون وأنه من المحتمل أن العالم قد بدأ بـ «الضربة المدوية الهائلة».

### ما هو مقدار الحقيقة التي يمكن للعلم أن يقدمها لنا؟

منحنا العلم فهماً أعمق وأكبر للعالم من حولنا إلا أنه أيضاً لا يزال تحت الفحص والتدقيق. بدأ الناس يشككون بمصداقية العلماء، ومن أحدث الأمثلة التي برهنت على ذلك هو عدم ثقة العامة بتوصية العلماء للحكومات بشأن الأطعمة المعدلة وراثياً. كما أننا ندرك محدودية العلم المتمثلة في النعجة دوللي والتي اتضح فيما بعد أنها

ليست عملية استتساخ بحتة. وهذا الأمر يدعو إلى التشكيك في أخلاقيات العلم وحدودها التي يجب عدم تعديها أخلاقياً ومن بيده القرار فيما يختص بذلك الأمر. فالعلم في يومنا هذا وفي حد ذاته موضوع تحدُّ على أنه أساس النظرة للعالم. كما أنه قد يتطور في حد ذاته في الألفية الجديدة.

## العلم والقادة:

هل بمقدور العلم منحنا الفهم اللازم للعالم والذي نحتاج إليه لنصبح قادة؟

لا يوجد من يعارض فكرة أن العلم قد أوضح لنا الشيء الكثير عن العالم من حولنا ومن هذا الفهم تمكناً من خلق نظرة وفكرة معينة عن العالم. لكن القدر الكبير من النظرة العلمية للعالم ما زالت توصف بأنها نيوتينية وضمن هذا الإطار الذي يتم من خلاله تدريس القيادة ولهذا السبب، فإن هذه القيادة هي إدارة أكثر منها قيادة.

يتعرض الكيان العلمي هذه الأيام للتشكيك حول تأثيره تماماً مثلما حدث للكنيسة عندما كانت هي المتحكمة في النظرة العالمية. وحتى داخل المجتمع العلمي نفسه هناك نوع من عدم التوافق والانسجام. فبالنسبة للعديد من الناس يتعلق العلم بالوسائل والطرق، وقد نشأ عن ذلك المعتقد التالي:

فالنظام الذي نطلق عليه «العلم التجريبي» لم يقصد منه إلا تمثيل عالم واحد فقط: «العالم الحقيقي». كيف يا ترى يتميز النظام الذي يمثل العالم الحقيقي؟ الجواب هو أنه كان عرضة للتجارب وأثبت وجوده في ظل هذه الاختبارات، لذا، وبالنسبة للعديد من الأشخاص، فإنه يجب أن يتميز العلم التجريبي «بطرقه ووسائله».

واعتقد آخرون أن العلم ذو علاقة ببناء المعرفة:

يُفترض بالعلم أن يكون أداة لاكتشاف الأمور وتحصيل المعرفة. وهذا صحيح، إلا أنه يتم بأسلوب محدود. فمجرد إعادة التجربة والملاحظة وتجميع المعلومات هو أمر غير كافٍ، فالأنشطة العلمية تديرها الآراء والنظريات والرغبة في تحصيل المعلومات الهامة.

ويطمع العالم إلى الإسهام في المعرفة العامة لذا يحاول توجيه عمله ليكون ذا صلة بالآراء العامة التي يشترك فيها العالم العلمي. فعندما تنبئ بأنه يتوجب وجود جزيء ما ذي خصائص معينة بدأ من الواضح للعديد من العلماء بأنه ينبغي عليهم البحث عن هذا الجزيء. لم يطل بهم الوقت ليلحظوا هذا الجزيء. في الحقيقة، لا نقول بحدوث اكتشاف إلا إذا كان الشخص القائم بالتجربة غير مدرك تماماً لأهمية نتائجه.

لذا، فإن هذا التعريف للعلم يتضمن أن هناك بالتأكيد مناطق كبيرة من الجهل والتي لم تتمكن المعرفة العامة من احتوائها بعد. على هذا الأساس، فإن العلم عبارة عن طريقة منظمة لبناء المعرفة.

### العلم نشاط بشري؛

على أى حال، هناك طريقة أخرى للنظر إلى العلم، وقد تبلورت هذه الرؤية فى القرن الماضى وهى اعتبار العلم نشاطاً بشرياً. فكونه كذلك نستطيع الجزم بأن الفرد يتعلم العلم عن طريق مشاركته فى الإطار المشترك للمجتمع العلمى بقوانينه وممارسته العلمية المشتركة، حيث كتب كارل بوبر (Karl Popper) قائلاً: «فى أى لحظة من الزمان، فإننا نحن وقيمنا لسنا إلا نتاج مؤسسات موجودة وتقاليد ماضية. ومما لاشك فيه أن هذا يفرض نوعاً من المحدودية فى حريتنا الإبداعية وفى قدرتنا على النقد العقلانى». وليس هناك أدنى شك من أن العلم يتأثر بالفكر السائد فى وقت ما. على أى حال، نستطيع القول أيضاً إن هذا التأثير يعمل بشكل مزدوج، فى حين يسير التقدم العلمى قدماً، فإنه بذلك لا يؤثر فى فهم العلماء للعالم فحسب بل إن تأثيره يطول أفراداً تتعدى هذه المجتمعات. لذا، وعلى سبيل المثال، فإن فكرة النشوء والارتقاء قد اكتشفت قبل ظهور مؤلفات داروين (Darwin) للوجود بزمان طويل وبمرور الوقت استعيز بنظريات التطور والنشوء عن تلك التى كانت مبنية على سفر التكوين.

ظهر إسهام بوبر (Popper) فى فهم العلم من خلال إيمانه بأن الملاحظة لا يمكنها أن تثبت نظرية ما، ولكن يمكنها فقط إما نقضها أو إثبات عدم صحتها. فلم يكن لديه أدنى شك فى صحة النظريات العلمية، إلا أنه رفض الاعتقاد القائل بأننا لا نستطيع مطلقاً معرفة ما إذا كانت نظرية ما صحيحة. إن محط اهتمام كارل بوبر (Karl Popper) هو أن قوانين لعبة العلم معتمدة على المواقع الاجتماعية والتاريخية لمجموعة معينة من العلماء. ولأن بعض الأفراد والمجموعات ينظر إليها على أنها أكثر قوة من بعض الأفراد والمجموعات الأخرى يقول بوبر (Popper): إن النسبية قائمة على القوة.

كتب توماس كوهن (Thomas Kohn) وهو واحد من أشهر كتاب العلم: «إن النماذج تتغير... وتجعل العلماء ينظرون لعالم البحث بصورة متباينة. وبما أن ملاذهم الوحيد فى ذلك العالم هو ما يشاهدون وما يقومون به، فإننا قد نرغب فى القول: إنه بعد الثورة «العلمية» أصبح العلماء يتعاملون مع عالم مختلف».

كان توماس كوهن (Thomas Kohn) أول من قدم فكرة تحول النماذج في كتابه «تركيب الثورات العلمية». قدم كوهن (Kohn) في هذا الكتاب فكرة أن النموذج العلمي ما هو إلا مجموعة من الإنجازات التي هي عبارة عن مفاهيم، قيم، وتقنيات ..... إلخ. وتشكيل عامل مشترك في مجتمع علمي ويستخدمها ذلك المجتمع لتعريف مشكلات شرعية وحلول لها». وفقاً لكوهن (Kohn) فإن المتغيرات الحاصلة في النماذج تحدث بصفة ثورية غير مستمرة يطلق عليها تحولات النماذج. ورأينا ذلك واضحاً في ثورة نظرية كوبرنيكوس (Copernicus) وفي ثورة نظرية النشوء والارتقاء وفي ثورة نظرية الكمية.

ولا يعتمد معظم العلماء إلى التشكيك في النموذج. وبدلاً من ذلك يقومون بحل الألغاز التي تزيد من مجال النموذج بدلاً من مواجهته وتحديده. وهذا ما يطلق كوهن (Kohn) عليه اسم «العلم الطبيعي». وهو النشاط الذي ينتهجه معظم العلماء بلا مناص معظم أوقاتهم والذي يبنى على افتراض أن المجتمع العلمي يعي ماهية العالم. ويستمد معظم نجاح هذه المؤسسة (المنشأة) من رغبة المجتمع في الدفاع عن ذلك الافتراض حتى لو اضطروهم ذلك لدفع ثمن لتلك الرغبة. ومن ثم تتراكم المتناقضات وهي ظواهر يعول عليها لصعوبة تفسيرها وتعمل هذه المتناقضات في نهاية الأمر على إشعال فتيل الثورة. «عملت كل واحدة منها على تحويل الخيال العلمي بصور نحتاج إليها في نهاية الأمر لوصفها على أنها تحول في العالم الذي حدث فيه العمل العلمي».

يبين كوهن (Kohn) في نهاية كتابه بأن العلم كالحياة على الأرض، لا تتحرك باتجاه أي شيء إلا أنها تتحرك مبتعدة عن شيء ما. فهو يعتبر العلم أكبر حلال للمعضلات التي نتج عنها أعظم إبداعات المنشأة البشرية. فاعتقد كل من كوهن (Kohn) وبوبر (Popper) أن العلم لم يعمل إلا على لمس الحقيقة لمساً سطحياً ولا يستطيع أبداً توفير إجابات لجميع الأسئلة التي تطرحها.

### العلم باعتباره مؤسسة:

إذاً كيف يا ترى استطاع المجتمع العلمي البقاء في خضم هذه الثورات؟ تالكوت بارسونز (Talcott Parsons) لديه نظرية تختص بالنظم الاجتماعية (العلم أحدها)، حيث يدعى أن أي نظام اجتماعي مرتبط بأربع «ضروريات وظيفية» تمكنه من البقاء ألا وهي:

- ١ - التكيف مع التغيرات البيئية.
- ٢ - تحديد أهداف النظام وإدارة الموارد لتحقيق هذه الأهداف.
- ٣ - يجب على النظام تأسيس إجراءات لضبط علاقاته الداخلية.
- ٤ - المحافظة على الأنماط المحفزة التي بها يتم تأسيس «القيم الاجتماعية» داخل هذا النظام.

بناءً على ذلك أصبح العلم مؤسسة نظامية، مثله في ذلك مثل العديد من المنظمات الأخرى. فعالمنا في القرن العشرين مخلوق ناتج عن النشاط العلمي. يمكن مشاهدة ذلك بشكل ملموس في مدننا، نظم مواصلاتنا، واتصالاتنا. كما أنه مخلوق بشكل مؤسسي في إجراءاتنا السياسية والإدارية وفي الطريقة التي ننظم بها مجتمعنا.

إلا أننا أدركنا أن العلماء مرتبطون بأوضاعهم التاريخية والاجتماعية، ويظهر ذلك في تصريح كوهن (Kohn) «بأنه عندما نظر أرسطو (Aristotle) وغاليليو (Galileo) إلى الحجارة المتأرجحة الأول رأى الأمر على أنه عملية سقوط تحكمه ضوابط معينة، أما الآخر فرأى ما أطلق عليه البندول». ومن أقوى تصريحات كوهن (Kohn): «أن الحقيقة في ذاتها يصنعها العالم، ولا يكتشفها».

ويجادل البعض قائلاً: بينما يتحدث العلماء عن اكتشاف قوانين يتم بواسطتها شرح الأمور الغامضة إلا أن هذه «القوانين» أو «النظريات» لا تقوم بالشرح والتفسير، بل إن الفيزيائيين الذين يقومون «بشرح» الظواهر الفيزيائية، وعلماء الإحياء الذين يقومون «بتفسير» الظواهر المتعلقة بالإحياء وهلم جرا، تبعاً لهذا فإن العلماء يقومون بتوفير شرح واف علمي لهذه الظواهر. فالحقيقة العلمية وفقاً لهذه الرؤية تكون مضمونة ومؤكدة من قبل المجتمع العلمي بالإجماع على الصورة التي هي عليها، ونظراً لوجود مجتمعات علمية مختلفة تستخدم مقاييس متباينة لضمان الحقيقة، فإن الحقيقة تعتبر شيئاً نسبياً. وتبعاً لذلك، فإن الموقف يتطلب طرح سؤال عما إذا كانت الحقيقة «بعيدة المنال» ثابتة ومطلقة وقابلة بانتظار من يكتشفها، أم أنها نسبية وتحددها خبرة العالم الشخصية في الحياة؟

### الواقع والحقيقة:

يبدو مانهيم (Mannheim) وكأنه يرفض فكرة وجود حقائق ثابتة، مطلقة وغير قابلة للتغيير فكتب قائلاً: «يتوجب علينا رفض فكرة وجود ذرة من الحقيقة كما لو أنها فرضيات تسبب الفوضى ولا يمكن تبريرها».

أما بالنسبة لويتجنشتان (Wittgenstein) وآخرين غيره فإنه يتوجب النظر إلى العلوم والفروع والنماذج المختلفة كما هي على أنها لغات صناعية صممت لخلق عوالم «ممكنة».

أما بالنسبة للآخرين، فإن الأسلوب العلمى يشكل معضلة. فهم يجادلون بأنه: أولاً: إن الانجذاب لهذا «الأسلوب» يحدث لأنه بإمكانه أن يخدم على أنه أساس لإجراء المزيد من البحوث. ثانياً: إن هذا الأسلوب يتحلى بمكانة وسلطة منحت له من قبل المؤسسة العلمية ويعتمد على إجماع أفراد هذه الجمعية. أخيراً: فإن الأسلوب ما هو إلا طريقة للتصرف والعمل، فهي نموذج علمى. ولا يتم مطلقاً الحكم على هذا النموذج أو اختباره، ففى واقع الأمر إنه فى حد ذاته يتخذ على أنه أساس للحكم على الأمور الأخرى.

ويمكن إدراك ذلك عند التعامل مع الظواهر كما هو الأمر بالنسبة ليورى جيلر (Uri Geller) الذى تحتم عليه أن يبرهن على مصداقيته مع أفراد الجمعية العلمية وذلك باستخدام أسلوبهم نفسه، وكان هو الوحيد الذى بإمكانه «العثور على الحقيقة». كما أن لهذا المجتمع زيه الخاص به، ألا وهو المعطف الأبيض سواء كان ذلك فى المستشفى أو فى المختبرات؛ مما يضيف على أفراد هذا المجتمع المصداقية والمكانة المرموقة.

أما بالنسبة لبول فياربند (Paul Feyerabend) فإن شغف البشرية للعثور على حقائق مطلقة، مهما كان ذلك نبيلًا، فى الغالب ما يؤجج نار الطغيان. فهو ينظر للعلم على أنه يمتلك القوة لمحو الاختلاف الفكرى والثقافى البشرى. كما أنه رفض فكرة أن العلم أعلى مكانة من باقى فروع المعرفة وانتقد ميل الغرب لفرض منتجاتها العلمية على الآخرين. وقال روجر بنروز (Roger Penrose) فى كتابه «العقل الجديد للإمبراطور»: «إن كل قوة المعرفة العلمية لم تتمكن من تعليل الغموض المطلق للوجود، وللوعى البشرى».

وبالنسبة لمجموعة الواقعيين التى تشكل معظم العلماء، فإن الحقائق المستوحاة والمبنية على المفاهيم هى حقائق حول العالم لا حول اللغة. فهم يعتقدون أن اللغة ما هى إلا نسخة من تراكيب مسبقة التأسيس. بالنسبة لهم، فإن السبيل إلى الحقيقة منوط بالفكر الصافى والذى يمثل المنطق والرياضيات أحد أوضح الأمثلة، حيث كان علم الرياضيات لب فهم وفك طلاس العالم الملموس. ومن خلاله تمكنا من الكشف عن المزيد من الأسئلة الملحة المستوحاة من الواقع الملموس، إلا أنه أثار المزيد من الاستفسارات.

علاوة على ذلك نجد ذلك الاعتقاد القائل بأن التقدم العلمى يصاحبه تقدم اجتماعي، ومعا يساعدان فى التغلب على الصعوبات فى العالم اليوم. فهل الأمر كذلك؟ هل نحن أسعد اليوم؟ هل نحن أحرار؟

### حدود العلم؛

إن أقصى ما يمكننا قوله هو أن العلم عبارة عن محاولة منظمة لفهم الواقع. إلا أنه يعاني بعض القصور، وقد صرح بها وبكل جرأة ويتجنشتاين (Wittgenstein) عندما قال: «إن مجمل المفهوم العصرى للعالم مبنى على وهم يقتضى بأنه ما يسمى بقوانين الطبيعة تفسر الظواهر الطبيعية». وأضاف أنه حتى عندما يتم الإجابة عن جميع الأسئلة العلمية الممكنة، فإن مشكلات الحياة تبقى على حالها. ومن الواضح أن زينوفانس (Xenophanes) فى العصر الإغريقى القديم كان محقاً عندما كتب قائلاً:

«أما بالنسبة للحقيقة الحتمية والأكيدة فلم يستطع أحد معرفتها

ولن يتمكن أحد من معرفتها ولا أى من الآلهة

ولا حتى أى من الأمور التى تحدثت عنها

حتى إذا تمكن بمحض الصدفة من أن يتمم

بالحقيقة النهائية، فإنه لن يعرفها

فما هى إلا نسيج متشابك من التخمينات.

إلا أنه ينبغى علينا الإقرار بأن الاستخدام الناجح للعلم أضاف إلى معرفتنا بالعالم. وعندما يكون هذا الاستخدام غير ناجح، فإن اللوم يقع على عدم كفاءة العلماء، الأجهزة أو عناصر مجهولة تتسبب فى حدوث اضطراب وخلل أكثر من كونه قصوراً فى العلم ذاته.

«فعندما ترد فرضية على ذهن أحد العلماء، فإنه يتحقق منها بعمل بعض الحسابات والقيام بالتجربة، وذلك بأن يحاكى ويطابق الحقيقة والواقع. وتؤثر هذه الفرضية المعقولة ظاهرياً فى غيرها من الفرضيات وتقبل هذه الفرضية على أنها تفسير واقعى وحقيقى لظاهرة معطاة حتى يتمكن أحد ما من اكتشاف هفواتها وأخطائها. وأعتقد أن العلم بمجمله يتكون من هكذا آراء منفية أو متقاعدة؛ ومع ذلك فى وقت من الأوقات كانت هذه الآراء بعضها يفوق بعضها فى الأهمية ولم يتبق الآن إلا استحداث مسمى أو مستحقات لها». وعلى الرغم من ذلك مر العلماء بلحظات حالفهم فيها الحظ وانتصروا، وعدد قليل منهم مثل أينشتاين (Einstein) تمكنوا من التعبير عن خيالهم.

فالدروس المستفادة من العلم حتى هذه النقطة هي دروس ذات حدين. فمن جهة نجد أن النتائج المستخلصة من عمل علمي ليست مطلقة البتة ولكنها قد يستعاض عنها بمرور الوقت بنماذج أفضل ذات قوى وصفية وتنبؤية أعظم، هذا في حال بقاء القوة هي الهدف على مستوى عالمنا. ويقودنا هذا إلى الحد الآخر لهذه الدروس وهو أن المعرفة المكتسبة والمختبرة علمياً ليست معرفة بالواقع وإنما معرفة بأكثر وصف مقنع للواقع في تلك اللحظة من الزمن. ومع ذلك ترك العلم أثراً عميقاً في نظرتنا للعالم. وهي هذه النظرة التي تؤثر في كيفية فهمنا وإدارتنا للمنظمات وفي إدراكنا للقيادة.

### نظرة عالمية:

ما فتئ الناس لآلاف السنين يحاولون فهم علاقتهم بباقي الكون. وهذا مبدأ جوهرى للقيادة مع انبثاق مفهوم جديد للكون. فالיום، وفي بداية القرن الواحد والعشرين، يظهر للوجود ثلاث وجهات نظر عالمية رئيسية.

فبالنسبة للغالبية يتولد لدينا صورة معينة «مشتركة عن أنفسنا باعتبارنا بشراً» وهي لا تتطابق بسهولة مع المفهوم العلمى العام للعالم الملموس. نحن نرى أنفسنا على أننا كائنات واعية، حرة، ذات تفكير عقلانى فى عالم يظهره العلم على أنه بلا عقل، بلا غاية، مكون من جزيئات ملموسة بلا معنى ولا قيمة.

وينشأ هذا التناقض بسبب وجهة النظر العالمية الثانية التى يعتقها أولئك المنتمون «للمجتمع العلمى الذى يتبع النموذج الديكارتى (Descartes)» فهم ينظرون إلى عالم القرن العشرين من خلال منظور القرن السابع عشر الديكارتى (Descartes) متبعين على الأخص نظرية ديكارت (Descartes) القائلة بفصل العقل عن الجسد، وبأن ما يهمنا هو «الأمور» المادية وهدفنا هو التحكم بها. يمكن أن نعكس هذا اليوم فى عالمنا الاقتصادى، وعالمنا السياسى وبالطريقة التى تشكل بها المنظمات وطريقة إدارتنا لهذه المنظمات فى المجتمع.

واليوم ينشأ نموذج ثالث شائع بين العلماء والفلاسفة وأولئك الذين ينظرون للعالم على أنه عبارة عن اتصالات. لقد كان أينشتاين (Einstein) وزملاؤه هم الذين أسهموا فى توضيح هذه النظرة وهذا التوجه للمجتمع العلمى من خلال نظرية الكمية. إلا أنه يشمل فرعاً آخر من فروع المعرفة لم يتم استكشافه بعد بحيث يكتمل النموذج الجديد لعالمنا عندما نضيف للمعرفة التى توصلنا إليها ما توصل إليه علماء القرن العشرين من

مهندسين، فيزيائيين، علماء أحياء وغيرهم من العلماء، ويعرف هذا الحقل بالأنظمة. فعندما يصبح الأسلوب النظامي جزءاً لا يتجزأ من هذا النموذج الجديد نستطيع ترجمة القيادة في العالم في سياقها المناسب.

### العالم عبارة عن نظام:

كانت مؤسسة راند (RAND) واحدة من الشركات الرائدة في مجال تحليل النظم وهي منظمة تطوير بحوث عسكرية تأسست في الأربعينيات. وفي الخمسينيات تعدى تحليل الأنظمة التطبيقات العسكرية عندما قام ستافورد بير (Stafford Beer) بتطوير أفكاره في كتابه «عقل المؤسسة» الذي نشر لأول مرة عام ١٩٧٢م. وفي الثمانينيات قام هانز أولرك (Hans Ulrich) في جامعة القديس جالن لإدارة الأعمال في سويسرا بتطوير نموذج مبنى على النظرة القائلة باعتبار منظمات إدارة الأعمال على أنه نظام اجتماعي حي. وقام كلٌّ من بيترسينج (Peter Senge) وزميله آري دي جيوس (Arie de Geus) في التسعينيات بتطوير آراء مماثلة.

إلا أن الكاتب والعالم الفيزيائي فريتجوف كابرا (Fritjof Capra) ترك أبلغ الأثر في أعمالي عندما قرأت كتابه «نقطة التحول» عام ١٩٨٢م. فكتبت حلقة بحث بعنوان «العلم: حقيقة أم نسبية» ولقد استهواني الموضوع لدرجة أنني لاحقاً عثرت على كتاب كابرا (Fritjof Capra) حيث كتب قائلاً: «إن النظرة المبنية على الأنظمة تعتبر العالم عبارة عن علاقات وتكامل. فالأنظمة كيانات متداخلة ذو خصائص لا يمكن التقليل منها واقتصارها على وحدات أقل. فبدلاً من التركيز على مركبات بنائية معينة أو مواد أساسية يؤكد أسلوب الأنظمة على تأكيد المبادئ الأساسية للمنظمة».

ويسترسل كابرا (Fritjof Capra) ليرينا طبيعة الأنظمة الديناميكية فيقول: «من الصفات الأخرى المهمة التي تتميز بها الأنظمة هي أنها تتمتع بطبيعة ديناميكية نابعة من طبيعتها الداخلية. فأشكالها ليست ثابتة التركيب بل هي مرنة، إلا أنها تعطينا إيضاحات مستقرة للعمليات الداخلية فيها». وهذا هو الأسلوب الذي ينبغي علينا انتهازه في المنظمات.

ومما سبب صدمة للعلم في القرن العشرين عدم إمكانية فهم الأنظمة من خلال التحليل (أسلوب ديكارت (Descartes)). فخصائص الأجزاء المكونة للأنظمة ليست خصائص داخلية لكن يمكن فهمها فقط من خلال سياستها في النظام بأكمله، لذا فإن

اتباع الأسلوب العلمى مسبب للمشكلات وقاصر؛ لأنه لا يستطيع إلا أن يمنحنا قوانين ثابتة، فى حين أن الحياة أكثر من كونها مجرد قوانين ثابتة فحسب.

ولا يركز التفكير المبنى على الأنظمة على مركبات البناء الأساسية كما يفعل العلم بل يركز على المبادئ الأساسية للمنظمة. فتجد أن المفهوم الديكارتى (Descartes) أثر فى تعليم الحضارة الغربية، حيث علم الغرب أنه عندما يصادف المرء صعوبة، فإن عليه تجزئتها ومعالجة كل جزء على حدة. وما زال العديد من المستشارين الإداريين يتبعون هذا الأسلوب وهو السبب الذى من أجله فشلت اختراعاتهم فى تحقيق النتائج المرجوة منها.

إلا أن التفكير المبنى على الأنظمة يشكك فى الافتراض الديكارتى (Descartes) القائل بأن المركب هو ذاته عندما يكون منفصلاً أو عندما يكون جزءاً مكملًا لجزء لشيء ما. فالتفكير القائم على الأنظمة يعتمد على السياق، وهو بذلك يناقض التفكير التحليلي. فالتحليل يعنى تفتيت شيء ما إلى مكوناته الأساسية حتى تتمكن من استيعابه، فى حين يقوم التفكير المبنى على الأنظمة على وضع هذه المكونات فى سياق متكامل.

يسعى أحد هذين الأسلوبين فى التفكير سعياً دؤوباً للنظر إلى المشكلة على أنها جزء كامل متكامل فى سياقها ومقارنة خيارات بديلة فى ظل نتائجها المحتملة.

يقوم جزء من نظرية النشوء والارتقاء التقليدية على الفكرة القائلة بأنه فى غضون التغير التطورى وتحت ضغط الاختيار الطبيعى، فإن الأعضاء ستقوم وبشكل تدريجى بالتأقلم مع البيئة حتى تصل إلى مرحلة تستطيع معها البقاء والتكاثر.

ومن خلال النظرة المعتمدة على الأنظمة، فإنه يُنظر إلى التغير التطورى على أنه ناتج عن ميل الحياة الوراثى لحلق ابتكارات لا مثيل لها والتي قد يصاحبها أو لا يصاحبها تأقلم مع الظروف البيئية المتغيرة. فبدلاً من اعتبار النشوء والارتقاء على أنه نتيجة عشوائية للتغير والاختيار الطبيعى، فإننا شرعنا فى إدراك الإبداع المنبثق عن الحياة فى أشكال متباينة ومعقدة التركيب بشكل متزايد على أنه خاصية متوارثة فى جميع الأنظمة فى الكائنات الحية.

### نحن جميعاً مترابطون؛

إن النظريات المشابهة للنظرية التى طرحها جايا (Gaia) والتي تنظر إلى الأرض على أنها كائن حي يُسهم بشكل فعال فى خلق الظروف الداعمة للحياة، تحظى

بمصادقية. فبدلاً من اعتبار العالم آلة، تحول العالم إلى كائن غير قابل للتنبؤ وإلى عالم حساس للمتغيرات الضئيلة المحيطة به، ولا يمكن للإنسان البتة التحكم به على الرغم من أنه بمقدورنا تدميره.

بينما الاعتقاد بأن جميع الكائنات الحية تتكون في نهاية الأمر من جزيئات وذرات هو اعتقاد صحيح، نجد أن الكائنات ليست جزيئات وذرات فحسب، بل هناك شيء آخر، شيء غير مادي ألا وهو نمط التنظيم، أى شبكة من العلاقات المتداخلة والمتراصة. وهذا ما توصلت إليه عندما عملت مع الأسهم الحمراء (Red Arrows) سلاح الجو الملكي البريطاني (RAF: Royal Air Force) فلم تكن أدوار الفريق العامل المؤثر بل كانت العملية الناتجة عن الترابط والتداخل هي ذلك العامل المؤثر. واحتوى الشكل الأول الذي تطور من هذه النظرة على سلسلتين، والتي بدورها أسهمت عندما تم تطويرها معاً في بث روح التعاون في أداء الفريق.

### الروابط الذهنية؛

يوجد من حولنا العديد من الأمثلة الأخرى، أحد هذه الأمثلة نتج عن دراسة لعقولنا. فلقد كان من الخطأ الاعتقاد بأن للمخ مراكز منفصلة للقيام بوظائف مختلفة. إذا نظرنا إلى اللغة، فإننا نجد أنه لا يوجد مركز واحد في المخ مختص بها. وبدلاً من ذلك سنجد أن المخ يقوم بتجزئة هذه الوظيفة. لذا فعلى أن ندرس كيف يعمل المخ ويتفاعل ككل؟ فالمخ مقسم إلى خلايا عصبية تقوم بإرسال واستقبال الإشارات العصبية. وتقوم النبضات الكهربائية على استحثاث إفراز مركب كيميائي من شأنه أن ينتج "طاقة كهربائية" على شكل جزيئات تقوم بدورها بعمل إشارة كهربائية أخرى.

بدءاً من الولادة وخلال السنتين الأوليتين من حياة الطفل ينمو المخ في نطاق الترابطات، وليس في عدد خلايا المخ، إنها الروابط التي تميزنا عن الكائنات الحية الأخرى، وتصارع هذه الارتباطات للبقاء في المخ، فإذا لم يتم استخدامها. فإنها ستؤول إلى الزوال. كلما أستثير المخ أكثر ازدادت كثافة هذه الروابط. فالعقل هو المخ الخاص بنا والاشتان مرتبطان لا منفصلان.

فكل من جرب الطب في حياته يعلم أنه حين لا تكون قادراً على المشي والحركة أو رفع أى شيء أو القراءة، فإنك تشعر بالرغبة في البكاء. سوف يقول الطبيب: إن ذلك هو الجانب العقلي الذي يؤثر في الجانب الجسدي. أى كل ما تشعر به ينبع من

العقل. إلا أنك تعلم أن الحقيقة هي أن كلاً من الطاقة العقلية والجسدية تهويان معاً كالرصاصة وينتج عنهما رفض العضلات في كل الجسم القيام بمهامها، في حين تشعر في داخلك بالحزن والإحباط والرغبة في العويل والبكاء.

وكتب الفيزيائي ديفيد بوهم (David Bohm) قائلاً: «إن العقل والمادة جانبان من عملية واحدة متكاملة وهي في ذلك (مثل الشكل الخارجى والمحتوى) منفصلة فقط في الفكر وليس في الحقيقة. بالأحرى هناك طاقة واحدة هي أساس كل الحقيقة... فلا يوجد فصل حقيقى بين الجوانب العقلية والمادية في أى مرحلة من مراحل العملية ككل».

### الكون عبارة عن طاقة؛

يقول العلماء: إن الكون المادى الملموس ما هو إلا طاقة، بما في ذلك البشر، لأننا نحن أيضاً مصنوعون من الذرات. لذا فإن الأشجار، الصخور، الحيوانات في كل مكان و البشر وكل ما نتجه يتقاسم المركب الأساسى ذاته من الطاقة. وعندما نأخذ ذلك بعين الاعتبار يصبح من الواضح أننا جميعاً مرتبطون في حقل من الطاقة، ولهذا الأمر انعكاسات جميعها قد مر بها. ونحن على علم بأن الطاقات المماثلة بعضها يجذب لبعض كما تتجذب أقطاب المغناطيس، هل لاحظت كم يشبهك أصدقاؤك المقربون؟ كل واحد منهم سيكون مختلفاً إلا أنه يعكس جزءاً من صفاتك، فعندما تتغير أو تمر بمرحلة تحولية خاصة في حياتك تعلم أنه يتحتم عليك التخلي عن بعض أصدقاتك لأنهم ما زالوا مرتبطين بتلك المرحلة السابقة في رحلة حياتك التي انتقلت منها. وهذا امر يحدث لنا جميعاً.

وعلاوة على ذلك. هل سبق أن لاحظت كيف أن الفكرة نفسها تترد للعديد من الأشخاص في الوقت ذاته وفي مناطق مختلفة من العالم؟ ونستطيع رؤية ذلك في الدائرة الانتقالية. ويبدو لنا أنه عندما يتوافر الاستعداد لفكرة ما، فإنها تنتقل في أرجاء المعمورة ونلاحظ ظهور أحداث متزامنة، هل هناك ما يدعم جدلية هيغل (Hegel)؟ هل نحن نتحرك باتجاه المعرفة المطلقة؟ من المأمول في نطاق هذه الدائرة الفكرية الخاصة بالاستيعاب يكون العالم قد تفتح أمامك. فأنت بحاجة إلى فهم واستيعاب العالم الذى نقطنه حتى تتمكن من التعبير عن مواهبك القيادية.

## تغيير التركيب:

أن نكون أكثر وعياً لما يحيط بنا وأن نترجم هذا الوعي بتمييز أنفسنا على أننا جزء من عالم مترابط ككل وهو جزء من التحول في النموذج، وذلك لفهم عالمنا وأنفسنا بعيداً من القيود الفكرية الديكارتية (Descartes) التي تدعو إلى فصل الأمور والنظر إلى الكون والمنظمات على أنها آلة. منذ حدوث الثورة الصناعية أصبحت مسألة التحكم والسيطرة هي التي توجهننا، وتطور لدينا مبدأ الاكتساب المادى. وتم التركيز على مسألة المسؤولية والسلطة على مستوى عالمي. وظهرت تسلسلات هرمية أكبر فأكبر تضم أعداداً كبيرة من العمال ويكون فيها المدير المسئول هو الشخص المتوقع أن يكون لديه الحلول. على أى حال، سيتغير هذا في غضون العقدين القادمين.

وفسرت مارجريت لوليك (Margaret Lulic) النتائج المترتبة على ذلك عندما كتبت قائلة: «إن هذا النمط يشجع على وجود عقلية الضحية وعلى فهم ضيق الأفق للمصلحة الشخصية. ويتكرر هذا النمط لدى الأفراد، العائلة، المجتمع، المدرسة ومكان العمل، وذلك لأن الأنظمة الاجتماعية تتبع نواميس معينة بطبيعتها مثلها في ذلك مثل الأنظمة الفيزيائية الملموسة».

وما نقوم به هو محاولة إصلاح العطب في المجتمعات عن طريق إعطاء إجابات منفصلة. فنقوم بتجزئة كل من: الصحة، التعليم، الخدمات الاجتماعية، القوانين، والاقتصاد إلى أقسام ودوائر أكبر في ميان منفصلة. عند التعامل مع مشكلة الفقر يتوجب علينا حل مشكلة الطفل بمجملها، لا أجزاء منها، لجعلها أفضل. وإذا ما عجزنا عن فعل ذلك فالنتيجة هي وجود شخص صغير السن أو أشخاص عدة معتمدين إما على الدعم الذى توفره الدولة أو على ما يوفره لهم السجن.

كما أننا نقوم أيضاً بمحاولة إصلاح صحة الإنسان بالطريقة ذاتها التى غالباً ما تنفع لحل بعض المشكلات. إلا أن نسبة كبيرة من الطب الوقائى ستكون أكثر فعالية إذا ما تم تدريس الطب بطريقة مختلفة. تقليدياً، يتكون الجسم البشرى من ثلاثة أنظمة منفصلة. فلدينا الجهاز العصبى الذى يحتوى على المخ وشبكة من الخلايا العصبية ذات الصلة بالذاكرة، الفكر والعاطفة. وجهاز المناعة الذى يتكون من الطحال، نخاع العظمى، والخلايا الليمفاوية وخلايا المناعة التى تدور كامل الجسم والتى تعمل على أنها جهاز دفاعى للجسم والتى تتحكم فى شفاء الجروح وإصلاح الأنسجة. وجهاز الغدد الصماء الذى يتكون من الغدد والهرمونات وهو جهاز التنظيم الذى يقوم بتنظيم مختلف وظائف الجسم والتحكم بها.

أظهرت الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة وجود مجموعة من الجزيئات تسمى الببتايدز (Peptides) «أحد مركبات الأمراض الأمينية في الكيمياء الحيوية» وهى تعمل على نقل الرسائل بين هذه الأجهزة الثلاثة. فالآن يعتقد بعض الناس، حتى أناس من داخل المجتمع العلمى الطبى، بأن الجسم البشرى ما هو إلا شبكة جسمانية، جسدية - نفسية واحدة وليس أجزاء منفصلة. إلا أنه يوجد مقاومة هائلة لهذه النظرة من قبل أولئك الذين ما زالوا يؤمنون بالفكر الديكارتى (Descartes) وما زالت المستشفيات مبنية على أساس وجود أقسام منفصلة بها أطباء يعالجون أجزاءً منفصلة من جسم الإنسان.

### عمل جديد:

إننا نقوم بالعمل ذاته فيما يختص بالمنظمات التى يجب إعادة بنائها الآن حتى تزدهر القيادة. قام بيترسنج (Peter Senge) بإعداد الكثير من الأعمال التى تعتبر المنظمات عبارة عن أنظمة وأنها منظمات تتعلم، فكتب قائلاً: «تتطلب المنظمات التى فى طور التعلم وجود نظرة جديدة للقيادة... فهى... مسئولة عن بناء منظمات يعمل فيها الناس باستمرار على زيادة فهم التعقيدات، توضيح الرؤى وتحديث نماذج عقلية مشتركة.... وكل ذلك يتطلب عملاً حديثاً معاصراً، ويتطلب منا أيضاً أن تكون لدينا الرغبة فى التخلّى عن نموذجنا بأكمله الذى يتعلق بمن نكون باعتبارنا مديرين، وذلك حتى نتقن هذا العمل الجديد.

نبعت مقاومة للتغيير من نظرتنا القديمة للعالم. فى الدائرة الانتقالية عليك البدء بالتفكير لماذا كان يتوجب علينا التواجد هنا؟ حتى يتسنى لتفكيرنا وللنظرة العالمية أن تتغير ستبقى القيادة أداة أخرى من أدوات الإدارة. وستواجه التحدى باعتناق هذا الفكر الجديد وهذه النظرة العالمية التى تتمحور حول العلاقات والارتباطات. ولقد لعب كل من علم النظرية الكمية وفكر الأنظمة دوراً فى الفكر الجديد والفهم الجديد للعالم، وأضحت العولة والتقنية جزءاً من هذا النموذج.

### النموذج الجديد لألفية جديدة:

لقد اقتربنا رويداً رويداً نحو فهم واستيعاب الفكرة القائلة بأننا جزء من هذا المجتمع العالمى ونتعلم كيف نتصرف على هذا الأساس؟ فى حين نتابع الصراعات الدائرة فى العالم فى غرف معيشتنا، فإننا نتجاوب ضمن ميزان عالمى كما حدث فى

كوسوفا وتيمور الشرقية ، حيث إننا ندرك الآن أن كل مشكلاتنا والفرص المتاحة لنا ذات أبعاد عالمية. إن التحول في النموذج لا يتطلب توسيع مدركاتنا وطرق تفكيرنا فحسب، بل يتطلب توسيع قيمنا ومسئولياتنا.

فما زال النموذج القديم ينظر إلى علم الاقتصاد على أنه صراع تنافسي ولكن من خلال التطور والثراء المادي، ومن خلال النماء الاقتصادي والتكنولوجي سوف يتحسن كل شيء. إن التحول في النموذج مطلوب هنا أيضاً. تأمل ما قد يحدث إذا ما نظر السياسيون وموظفو الدولة إلى العالم على أنه كائن كامل مترابط. فنحن بحاجة اليوم إلى دراسة كل جزء من النموذج القديم، ونحن بحاجة إلى تحدى الأسس التي بنيت عليها نظرتنا الحديثة للعالم وطريقة حياتنا ، والتي هي نظرة علمية، صناعية، تدار بشكل ديمقراطي، موجهة من قبل النماء، وهي نظرة عالمية المادية. فالدائرة الانتقالية هي الدائرة المعنية بالشك والتفكير.

وكونك عرفت من أنت وكيف يمكن أن تكون؟ وكونك استكشفت العالم من حولك وكذلك الحقائق وطرق التفكير التي تطورت لديك، فأنت على استعداد الآن للولوج إلى الدائرة الأخيرة التي ستكتشف فيها غايتك والوسيلة التي يمكن أن تعبر بها عن هذه الموهبة البشرية التي تدعى القيادة.

## الفصل الخامس

### الدائرة التحويلية



لا تشك أبداً أن زمرة من المواطنين المفكرين الملتزمين بإمكانهم أن يغيروا العالم، وهو  
ما يحدث على طول الزمان

مارجريت ميد (Margaret Mead)

### رحلة القيادة الدائرية: الدائرة التحويلية



الدائرة الثالثة هي المكان الذي يطبق فيه الأفراد دروس الدائرتين الأوليتين بحسب التحديات التي يواجهونها في عالمهم من أجل تحويلها، وهذا يعنى تغيير الأشياء بشكل أساسى. والتفسير الجيد عن ماهية التحول يمكن إيضاحه من خلال المثال التالى:

إذا كان لديك إبريق من الماء وقمت بتغيير بيئته بوضعه في المجمد، (حجرة التجمد في الثلاجة)، فإنه سوف يتجمد. لقد تغير الماء. وإذا قمت بإعادته إلى بيئته السابقة، فإنه سوف يصبح ماءً مرة أخرى. عندما يحضر الناس التدريب، فإنهم في الغالب يتفاعلون مثل تفاعل الماء ومن ثم يتحولون إلى وضع التجمد، ولكن بالعودة إلى العمل مرة أخرى، فإنهم يصبحون مثل الماء من جديد لأن بيئتهم لم تتغير. وهذا أيضاً هو السبب الذى يجعل التغيير يحدث تدرجياً في المنظمات عندما لا تتغير الثقافة.

الآن دعنا نأخذ عوداً من الخشب ونضرم به النار. هذه المرة يحترق الخشب ويستمر بإعطاء الحرارة حتى يصبح رماداً، ولكن هذا الرماد لا يمكن إطلاقاً أن يصبح خشباً مرة أخرى لأن تركيبة الجزيئات قد تبدلت. هذه هي عملية التحويل. إن الماء يتغير إلى ثلج وهذا الثلج مرة أخرى يتغير إلى ماء. هذه هي عملية التغيير. أما الخشب فقد تحول إلى رماد وقد أصبح شيئاً جديداً. هذه هي عملية التحويل. في هذه الدائرة ستكتشف كيف يمكنك تحويل بعض الأجزاء من العالم من خلال مواهبك القيادية؟

## القيادة التحويلية؛

كان جيمس ماكغريغور بيرنز (James Mac Gregor Burns) أول من استخدم مصطلح «القيادة التحويلية»، فقد قدمها كما يلي:

يحدث هذا النوع من القيادة عندما يتشارك شخص أو أكثر مع أشخاص آخرين بالطريقة التي يرفع فيها بعض القادة والتابعين بعضاً إلى أعلى مستويات، أعلى من التحفيز والمعنويات. وأهدافهم التي يمكن أن تبرز إلى الوجود كأنها منفصلة إلا أنها في واقع الأمر أهداف ذات صلة... فتصبح مدمجة... ولكن القيادة التحويلية تصبح بشكل مطلق أمراً أخلاقياً وذلك برفعها لمستوى السلوك الإنساني والطموح الأخلاقي في كل من القائد والمرؤوسين ولذا يكون لديها تأثير تحويلي في كليهما.

النقطة الأساسية الأولى عند ماكغريغور (Mac Gregor) هي أولاً: أن القادة والتابعين بعضهم يرفع بعضاً إلى مستويات أعلى من التحفيز والأخلاقية. وحتى هذه اللحظة لم نتطرق إلى المفهوم الخاص بالتابعين والذي يمكن شرحه الآن. جميعنا سوف نكون في أوقات مختلفة قادة وتابعين. ويجب أن نتوقف عن التفكير بكون القادة هم الأشخاص الأرفع مقاماً، والتابعون يفعلون ما يؤمرون به بإذعان. وكما قال هافز (Hughes) وآخرون: «إن القيادة هي نفوذ اجتماعي يتقاسمه جميع الأعضاء في المجموعة. وهي ليست مقصورة على النفوذ الممارس من قبل شخص ما من خلال وضعه أو دوره الخاص، والتابعون هم أيضاً جزء من عملية القيادة».

ولقد تم التعبير عن هذا المعنى في قصيدة عن القيادة في الولايات المتحدة الأمريكية:

ما الذي تحتاج إليه هذه الدولة اليوم؟

القيادة... هذه الدولة تتوق إلى قيادة جديدة لعهد جديد.

إذا كان هناك قيادة هل ستتبعها الدولة؟

ولكن أي نوع من القيادة هو النوع الصحيح؟

تلك القيادة التي تقود الدولة إلى الاتجاه الذي تريده.

ولكن ما هو الاتجاه المحدد الذي تريد أن تتخذه الدولة؟

من يعلم؟ إن هذا الأمر من مهام القائد لاستكشافه. إذا كان هذا القائد من النوع

الجيد فسوف يخمن بشكل صحيح....

هل أنا مخطئ في استنتاج أنها ليست القيادة التي تريدها الدولة في الرئيس

ولكنها التبعية؟

## القائد الخفى:

إن جزءاً من رحلتك في البحث عن القادة هو رؤيتك للقيادة بشكل مختلف. ويشمل هذا ذلك الدور الذي نلعبه في مختلف الأوقات تابعين. كانت ماري باركر فوليه (Mary Parker Follett) واحدة من أولى وأعظم المفكرات في مجال الأعمال. وفي المحاضرة التي ألقته في الثلاثينيات من القرن العشرين قالت: «دعونا لا نفكر في أننا إما قادة أو - لاشيء ذا أهمية كبيرة... إن القادة والتابعين جميعهم يتبعون القائد الخفى الغرض المشترك.... هو الولاء للقائد الخفى الذى يعطينا أقوى رباط ممكن للوحدة، ويؤسس تعاطفاً ليس عاطفياً بل فعالاً».

ولهذا، عندما يكون لدى الجميع إمكانية إظهار مواهبهم القيادية، فإننا جميعاً نصبح قادة وتابعين. وكما يقول جيمس ماكغريغور بيرنرز (James Mac Gregor Burns): يمكن لنا أن نسمو بأنفسنا إلى مستويات أعلى من التحفيز والمعنويات من أجل تحقيق أهدافنا ونحول العالم. وهذا ما يحدث اليوم في جماعات الضغط، حيث قام الأفراد بإنجازات أكبر من تلك التي أنجزها أولئك الذين هم داخل المعتك السيسى. ومن الأمثلة على ذلك مجموعة حملة زهرة اللبن الثلجية لمكافحة الأسلحة النارية، والمجموعة التي قامت بحملة ناجحة لإقامة نصب تذكارى لديانا، أميرة ويلز.

ستبقى هذه الأنشطة التحويلية قائمة مادام الناس يظهرون مواهبهم القيادية أكثر فأكثر. وهذا يقودنا إلى النقطة الثانية عند جيمس ماكغريغور بيرنرز (James Mac Gregor Burns) وهى أن الأثر التحويلى يحدث لكل شخص. كيف تفعل هذا؟ يقول جيمس (James) إن هذا يحدث خلال العملية التي تندمج فيها أهداف القادة والتابعين. دعنا الآن نوضح مفهوم الغاية.

## الغاية:

إن الغاية بالتأكيد ليست لقباً وليس المقصود بها جمع الكثير من المال. عندما يكون هدفك أن تصبح فارساً أو أن تجمع الملايين فهذا مجرد هدف وليس غاية. نحن نحقق غاياتنا عندما نحدد خياراتنا في أن نكون ما نحن عليه في الحقيقة.

عندما نرى أنفسنا ومنظماتنا كآلات، نحن نفقد بشكل جوهري المعنى الحقيقي للإنسانية. فنحن نذهب إلى العمل ونعود إلى المنزل ونأكل وننام ونذهب إلى العمل مرة أخرى وهكذا. إذا نحن بهذا نكون مجردين من الإرادة والحب والحيوية والشفقة

حتى من الذكاء. وحتى تفهم معنى الغاية أجب عن السؤالين التاليين: ما الذى يجعلك فريداً ومختلفاً عن غيرك من الأشخاص الآخرين؟ كيف يمكنك استخدام هذا الاختلاف كل يوم خلال عملك؟ إذا لم تستخدم هذه الهبة الفريدة، فأنت تعيش بعيداً عن غايتك. وعندما تعمل من أجل غايتك فلن يبدو العمل عديم الجدوى.

سوف نذهب إلى زمان ومكان آخرين وإلى قصة أخرى يمكن أن تساعد فى الإجابة عن السؤال.

فى أيام الأبراج الضبابية، والعذارى الحزينات، والفرسان البواسل، كان هناك شاب يمشى فى أسفل الطريق ومر على عامل كان يدق الحجر بعيداً بضراوة بالمطرقة والأزميل. وسأل الشاب ذلك العامل الذى بدا محبطاً وغاضباً: ماذا تفعل؟ أجاب العامل بصوت حزين: «إننى أحاول أن اصنع شكلاً لهذا الحجر وهو عمل شاق جداً».

نذكر سيزيف (Sisyphus) الذى حُكم عليه بدحرجة الصخرة إلى أعلى التل ليراها تتدحرج ثانية إلى الأسفل، ومن ثم يدحرجها إلى أعلى قمة التل، حيث تعود لتتدحرج إلى أسفل التل وهكذا هو حاله إلى الأبد. ما هى الصورة التى تراها من خلال هذه القصة؟ إنها غالباً تلك الصورة التى تظهر فيها الصخرة كبيرة وثقيلة والتى تتطلب جهداً شاقاً جداً، ولكن العمل الشاق لا يعنى أنه بلا غاية. إن العمل الهام نادراً ما يكون سهلاً.

ماذا لو كانت مهمة سيزيف (Sisyphus) دفع صخرة إلى أعلى التل وكان مفروضاً عليه هذا العمل للأبد؟ وحتى يمكننا أن نضيف إن كل صخرة كانت مختلفة وباقية على قمة التل لتكون كومة من الأحجار. ولكن مازال ذلك العمل بلا غاية. لماذا؟ لأنه لا يوجد هدف من هذا العمل. إن الحياة بلا غاية يمكن أن تكون بسيطة ومكررة وبدون نتيجة مهمة إلا إذا استثنينا التكرار. إن الكثيرين يعيشون بهذه الصورة، ويشمل هذا أولئك الذين لديهم الثروة والقوة. إنهم يفعلون الشيء ذاته يوماً بعد يوم تماماً مثل سيزيف (Sisyphus). إذا ما الذى تحتاج إليه لجعل الحياة هادفة؟

واصل الشاب رحلته وما لبث حتى مر على رجل آخر يكسر حجراً صغيراً ممثالاً لسابقه إلى قطع صغيرة، والذى لم يبد عليه الغضب ولا السعادة، فسأله ماذا تعمل؟ فأجاب إنى أشكل هذا الحجر من أجل بناء. وواصل الشاب رحلته وما لبث حتى مر على العامل الثالث الذى يكسر حجراً إلى قطع صغيرة، ولكن هذا العامل كان يغنى

بسعادة فى أثناء القيام بعمله، فسأله الشاب ماذا تعمل؟ فابتسم العامل وأجاب: «إننى أبني كاتدرائية».

البعض يعتقد بأن هذا هو جواب السؤال عن الغاية. الكثيرون يمكن أن يجادلوا بأن المطلوب هو أن نعطي الأشخاص شيئاً ما للالتحاق به، فى الرؤية التى هى أكبر من طموحاتهم الشخصية ومهنتهم. وهذا يقودنا إلى المديرين التنفيذيين الكبار الذين يقضون فى واجهة القوة العاملة التى توضح الرؤية لمنظمتهم ومن ثم يتوقعون من كل شخص المساعدة من أجل إنجاز ذلك. هل سيحدد لك هذا «الغاية من حياتك»؟

### التعبير الإبداعي:

دعونا نرجع ثانية إلى سيزيف (Sisyphus) وكومة الصخور. لنفترض بأن هذه الصخور تجمع لتشكيل شيئاً ما يمثل الجمال والعظمة، أو لضريح مثل تاج محل الذى سوف يلهم أجيالاً من الجنس البشرى. إلى المدى نفسه هذا يعطى سيزيف (Sisyphus) الدافع نفسه مثل بانى الكاتدرائية، بالرغم من أن سيزيف (Sisyphus) ما يزال خاضعاً لإرادة الآخرين. وكل ما فعله جميع رؤسائه هو أن سمحوا له بأن يرى ما الذى يحصل للأحجار التى أجبر على تحريكها. وهو ليس لديه دور إلا تلك الدندنة.

الآن لنفترض أن سيزيف (Sisyphus) لم يقم فقط بتحريك جميع الأحجار، ولكنه وضعها فى مكان معين طبقاً لخطة ابتكرها باستخدام تفكيره ولسبب ما، ونتيجة هذا تركيبة مؤثرة من الجمال.

الآن نحن نرى أشخاصاً لديهم أهداف فى الحياة. و لهذا الآن يمكننا الإجابة عن السؤال. لكى يكون لشخص ما غاية فى الحياة لا بد أن يكون لديه تعبير إبداعي. وهذا لا يأتى من وجود وضع معين، ثروة، منزلة، أو من سلطة على الآخرين، ولكنه يتحقق بإضافة قيمة عظيمة للعالم الذى جميعنا نتقاسمه، ليس بوجود عامل سلبي، ولكن باستخدام الأفكار والإبداع. أن يكون هناك غاية يعنى أن يقدم الشخص للعالم شيئاً ما لم يكن موجوداً بدونه. إنه أمر فريد بالنسبة لذلك الشخص ولكل شخص آخر غنياً كان أو فقيراً أن يكون لديه غاية. وهو متعلق بسؤال نفسك «ما هو التعبير عن مهمتى الشخصية؟» إنه أمر يأتى من الداخل وتحول إما إلى طريقة صغيرة أو كبيرة.

وعلى الرغم من هذا، فإن أول خطوة تبدأ من عندك. لقد كان دبليو إدواردز ديمينغ (W. Edwards Deming) المرشد للجودة، الذي قال: «لا شيء يتغير بدون التحول الشخصي»، لهذا، فإن البداية هي من التحول الشخصي. في الدائرة الأولى كان التركيز على الرحلة الداخلية لاستكشاف من تكون وما هي المواهب الفذة التي تملكها لتقدمها للعالم. وبعملك هذا أنت تسمو لتكون كل ما يمكنك أن تكون. إن التحول الشخصي هو أن تتخذ خطوات لتكون مختلفاً عما كنت عليه بالأمس. ومن هذا سوف يأتي المعنى الواضح لغايتك الفريدة في العالم. والمشكلة هي أن الناس غير مدركين بأن لديهم هذه الغاية في داخلهم أو أنهم يعيشون حياتهم ودائماً يشعرون بأن شيئاً ما ينقصهم على الرغم من أنهم أغنياء من ناحية الثروة المادية. وعوضاً عن ذلك، فإنهم يبحثون عن معنى في مكان آخر كأن يقوموا بشراء «الألعاب» الجديدة الغالية أو يبحثون عن الإثارة في الأشياء مثل القيام بالرياضات الخطرة. ولكن لن تملأ هذه الأشياء أبداً الفراغ الذي بداخلهم.

### مولود حرّ:

في الكلمات التالية لنيلسون مانديلا (Nelson Mandela) مثال على التحول الذاتي الحقيقي وعلى اكتشاف الغاية:

أنا لم أولد حاملاً معي هذا الشوق لكي أكون حرّاً، لقد ولدت حرّاً، حرّاً بكل الطرق التي يمكنني معرفتها. حرّاً لأن أجزى في الحقول قريباً من كوخ أمي، حرّاً لأن أسبح في الجدول الصافي الذي يجري من خلال قريتي، حرّاً لأن أشوى الوجبات تحت النجوم وأن أمتطي الظهور الواسعة للثيران البطيئة الحركة. وطالما أنني أطيع والدي وأتقيد بالعادات المتبعة في قبيلتي، فأنا لم أشعر بالضيق من القوانين المفروضة من الناس أو من الله.

كان ذلك فقط عندما بدأت باكتشاف أن حريتي في زمن الصبا كانت وهماً. وعندما اكتشفت وأنا شاب بأن حريتي قد نزعّت مني في ذلك الحين، بدأت أتوق إلى حريتي. في بادئ الأمر، عندما كنت طالباً، أردت الحرية فقط من أجل نفسي، الحريات العابرة كأن أكون قادراً على البقاء خارجاً ليلاً، وأن أقرأ ما يسرني، وأن أذهب إلى حيث أشاء. وفيما بعد، وأنا شاب في جوهانسبرغ، لقد اشتقت إلى الحريات الأساسية الجديرة بالاحترام الحرية بإنجاز إمكانياتي للحصول على طعامي، للزواج ولتكوين أسرة. لا يجب أن يُعترض على الحرية في الحياة الشرعية.

ولكن بعد ذلك لقد أدركت شيئاً فشيئاً من أنني لست الوحيد فقط الذى لم يكن حراً، ولكن أيضاً إخوانى وأخواتى لم يكونوا أحراراً. وأدركت مجدداً أنه ليست فقط حريتى التى كانت مقلصة، ولكنها حرية كل فرد تطلع إلى ما كنت أتطلع إليه. حدث هذا عندما انضممت إلى المؤتمر الوطنى الإفريقى وأصبح توقى إلى حريتى الخاصة التوق الأعظم للحرية بالنسبة لشعبى. لقد كانت هذه هى رغبة الحرية بالنسبة لشعبى بأن يعيشوا حياتهم بالكرامة وباحترام الذات الأمر الذى أحيا حياتى. وهو الذى حول الشباب المذعور إلى شاب جسور، وهو الذى قاد محامياً متقيداً بالقانون إلى أن يصبح مجرماً. وهو الأمر الذى حول زوجاً محباً لعائلته إلى رجل بدون منزل. وهو الأمر ذاته الذى أرغم رجلاً محباً للحياة إلى رجل يحيا راهباً...

لقد حدث هذا فى أثناء تلك السنوات الطويلة والموحشة التى كان فيها توقى إلى حرية شعبى أصبح هو التوق إلى الحرية بالنسبة إلى جميع الشعوب، الأبيض منهم والأسود. إننى أعرف تماماً مثل معرفتى لأى شئ آخر أن المضطهد لابد أن يُحرر تماماً مثل المضطهد. إن الشخص الذى يسلب حرية شخص آخر هو سجين للضغينة، إنه محبوس خلف قضبان الإجحاف وضيق الأفق. إننى لست حراً حقيقة عندما أسلب حرية شخص آخر. بالتأكيد لن أكون حراً عندما يسلب شخص ما حريتى منى. إن المضطهد والمضطهد على قدم المساواة قد سلبت منهما إنسانيتهما.

عندما خرجت من السجن كانت مهمتى حينها أن أحرر كلاً من المضطهد والمضطهد. البعض يقول: من أن هذا قد أنجز الآن. ولكنى أعلم أن هذا الأمر ليس هو القضية. فالحقيقة هى أننا لم نحرر بعد؛ نحن فقط حققنا الحرية لنكون أحراراً، والحق فى ألا نكون مضطهدين. نحن لم نتخذ الخطوة الأخيرة لرحلتنا، إن الخطوة الأولى هى على طريق أطول وأكثر صعوبة. من أجل أن تكون حراً ليس الأمر مجرد أن تتحرر من قيود عبودية شخص ما، ولكن أن تعيش بالطريقة التى تحترم وتعزز حرية الآخرين. إن الامتحان الحقيقى لإخلاصنا للحرية هو فقط البداية.

إن الغاية هى الإحساس الداخلى بالإمكانات والحقيقة. ويمكن أن يقتضى الأمر تحدى المعتقدات والمبادئ الثقافية. كل فرد لديه غاية فريدة يمكن أن تتراوح بين خلق حديقة جميلة أو مساعدة الآخرين على القراءة أو الكتابة، أو مساعدة الدولة على تنفيذ العدالة أو بإيجاد الذى يجعل الأشخاص قادرين على التزود بالأمن المادى بطريقة أخلاقية. إنه ليست مسألة إخبار الناس عن رؤية ما وتوقع قيامهم بجعلها غايتهم. وإنما هى المشاركة فى خلق رؤية ما، وتوفير الحرية للتعبير عنها فى كل يوم من خلال أى شئ يمكن أن تقوم به.

## إحداث الاختلاف:

كتبت مارغريت لوليك (Margaret Lulic): «يوجد عظمة مدفونة في كل روح منذ لحظة الولادة... لكي نعلم أننا نحدث اختلافاً في كل فرد أوفى كل شيء خارج محيطنا الشخصي أو حتى محيط عائلتنا».

هل يعني هذا أننا سوف نتقدم ونتابع أهدافنا وتبعاً لذلك ستعاني عائلاتنا ومنظماتنا؟ بالطبع لا. تذكر ما تعلمناه في الدائرة الثانية - نحن جميعاً بعضنا مرتبط ببعض. إن غاية الواحد منا ستكمل غاية الآخر ويمكننا أن نستخدم غايتنا في كل مكان نعمل فيه. أيضاً عليك أن تسأل: هل جميع تغييراتي مثل الجليد الذي يمكن أن يعود ليكون ماءً أم أنه مثل تغير الرماد الذي سيبقى متحولاً عن طبيعته؟ قال روبرت جرينليف (Robert Greenleaf): «كل شيء يبدأ بالمبادرة من الفرد». وقد كتب «بأن قوى الخير والشر في العالم تسير وفقاً للمعتقدات والمواقف والأفعال التي يبديها الأفراد». بكلمات أخرى نحن لسنا مسافرين سلبيين في الحياة، ولكنا بشر ذوو أهداف. كان مبدؤ بيتر سنج (Peter Senge) للسيطرة الشخصية «أن الأفراد لا بد أن يكون لديهم رؤى خاصة بهم قبل وجود رؤية مشتركة».

كل منا بحاجة إلى أن يسأل نفسه هذا السؤال: ما الذي أهتم به بالفعل؟ وما الأمر الذي أحس بالتعاطف معه؟ وما الذي يخبرني به قلبي لأقوم بفعله؟ الجميع يمكن أن يجدوا أعذاراً لكي لا يتبعوا هذه الحاجة وهم بالفعل معذورون. وبدلاً من ذلك يسألون: من الذي سيساعدني لتحقيق هذا؟ عندما تسأل شخصاً المساعدة فهو شرف لذلك الشخص؛ لأن ذلك يجعل الأفراد يظهرون المحبة واللفظ. إن الغالبية من الناس يريدون أن يستخدموا غاياتهم للخدمة والتفديد.

## الوظائف الصغيرة جداً:

في كتابه العمل، استشهد ستودس تركل (Studs Terkel) بما كتبه المحررة نورا واتسون (Nora Watson): «أنا أعتقد بأن الغالبية منا يبحثون عن لقب، وليس عن وظيفة. الغالبية منا - مثلهم مثل عمال خط التجميع - لدينا وظائف صغيرة جداً مقارنة بتطلعاتنا. إن الوظائف ليست كبيرة بما فيه الكفاية بالنسبة للناس».

يعتبر فريق الأسهم الحمراء (Red Arrows) (سلاح الجو الملكي البريطاني RAF Royal Air Force) عملهم على أنه يحمل معاني أكثر من كونه مجرد وظيفة.

وأيضاً، فإن أى شخص يقابلهم يلاحظ بسرعة أنهم أناس عاديون يؤدون أعمالاً غير عادية. إن الناس العاديين فى أى مكان قادرون على القيام بأشياء غير عادية عندما يعرفون أهدافهم. تسأل لوليك (Margaret Lulic): «ما الذى يرغب الناس؟» وتجيب: «الإحساس بمعنى الحياة، العمل من قبيل السعى للكمال، والقدرة على خلق نموذج مريح للمعيشة، ووجود وقت فراغ للإسهام بشئ ما يتعدى النطاق الشخصى ونطاق مكان العمل».

تعكس الدائرة التحويلية فلسفة روبرت جرينليف (Robert Greenleaf) الذى قضى المرحلة الأخيرة من حياته فى الكتابة حول «القيادة الخادمة». ولقد شرح هذا قائلاً: «يكون الشخص قائداً خادماً منذ بداية ذلك الشعور الطبيعى بأن الشخص يريد أن يخدم، أن يخدم أولاً. والاختيار الواعى يجعل الشخص طموحاً للقيادة. إن هذا الشخص يختلف كثيراً عن الشخص الذى هو قائد أولاً وربما يكون ذلك بسبب الحاجة إلى إشباع طاقة غير عادية للقيادة أو للحصول على ممتلكات مادية. ولمثل هؤلاء الناس، فإن خيار الخدمة سيكون الأخير، وهذا بعد أن تكون قيادتهم قد ترسخت. ومن الواضح الآن أن مؤسساتنا تُدار اليوم بواسطة الخيار الثانى (القيادة أولاً). ولتغيير هذا فإنهم بحاجة إلى قضاء وقت فى هذه الدوائر الثلاث والتعلم. يقول الدالاي لاما (Dalai Lama):

إذا بحثت عن التنوير لنفسك فقط لكى تعزز ذاتك ومنصبك، فإنك ستفقد الغاية، وإذا بحثت عن تنوير لذاتك لتمكين نفسك من خدمة الآخرين فسيكون لديك غاية.

### من أين تبدأ؟

لدينا جميعاً غاية أو مهمة أو حلم. انظر بعمق إلى داخل ذاتك لتجدها وعندما تجدها فمن أين ستبدأ؟ كان أدام مكنك (Adam Michnick) واحداً من رواد حركة التكافل البولندية عندما كان العمال يقاتلون من أجل الحرية فى مجتمعهم تحت وطأة الشيوعية، حيث قال: «ابدأ بعمل أشياء تعتقد بأنه يجب عملها، وابدأ بالتصرف بالشكل الذى يجب أن يكون عليه المجتمع. هل تؤمن بحرية الكلام؟ إذن تكلم بحرية. هل تحب الحقيقة؟ إذن قلها. هل تؤمن بالمجتمع المنفتح؟ إذن تصرف بشكل منفتح. هل تؤمن بالمجتمع الكريم والإنسانى؟ إذن تصرف بشكل كريم وإنسانى».

عندما تكون واضح الرؤية فيما يخص غايتك فأنت لديك معنى واتجاه وطاقة نحو قيادتك. وستجد آخرين لديهم غاية مماثلة لغايتك. على أى حال، هناك مفهومان تحتاج إلى معرفتهما كي تحدث التحول فى العالم. سوف نبدأ بقصيدة:

الغاية تدور حول تطوير العلاقات

الغاية تدور حول لفت الانتباه والنوايا

إلى اللحظة الحالية

إلى التقدم للأمام بأفكار جديدة

إلى تقديم وتلقى العون

إلى التطوع

إلى الإرشاد

إلى الاستماع إلى الخيال والحدس

إلى الاتصال

إلى القيام بأعمال بالاعتماد على التوجيه الداخلى

وعلى الإشارات من الخارج

إلى القابلية للتكيف

إلى تحمل المسؤولية وإنهاء وضع الضحية للأبد

إلى التسليم بمشيئة الإله والعمل بالاستفادة من الدروس

إلى تطوير المرونة، والتسامح، والشفقة

والقدرة على الحب.

هناك كلمتان فى هذه القصيدة يتناولهما العديد منا الكثير فى أعمالهم واللذان يمكن أن تساعدانا فى محاولة تحقيق غاياتنا، وهما الانتباه والنية. فى السطر الثانى. كتب ديباك تشوبرا (Deepak Chopra): «إن الانتباه يُنشِط والنية تحول»، ولقد شرح ذلك بأنه عندما تعطى شيئاً ما انتباهك، فإنه ينمو ويتحرك فى حياتك وإذا حولت الانتباه عنه، فإنه سوف يذبل ويموت. يشرح جارى زوكاف (Gary Zukav) ذلك بأن

كل خبرة تعكس قصداً وهو يقول: بأن القصد هو أكثر بكثير من كونه رغبة لأنه يتطلب إرادتك لذلك إذا أردت أن تغير جزءاً من حياتك، فالرغبة وحدها لن تحقق ذلك. ولكن إذا كنت ترغب فعلاً بالتغيير فيجب البدء مع القصد لتغييره.

### التجديد التنظيمي:

قال جون جاردنر (John Gardner) في تجديد الذات (عام ١٩٨١): يجب على القادة أن يولوا الاهتمام للتجديد الذاتي وللتجديد التنظيمي. اقترح روجر هاريسون (Roger Harrison) الطريقة لتحقيق هذه المسألة بحيث تكون من خلال التنظيم والتناغم.

إن التنظيم - حسب قوله - يكون عندما يعمل الأشخاص في منظمة ما على أنهم جزء من وحدة مندمجة كلياً. كل واحد يجد الفرصة ليظهر (غايته أو غايتها) من خلال غاية المنظمة. وبشكل واضح، فإن هذا الأمر يتطلب من كل شخص معرفة غايته الشخصية وغاية المنظمة. وهو يرى أن غاية المنظمة شيء يجب أن يكتشفه أفراد المنظمة بدلاً من أن يقرروه. ويتطلب هذا بحثاً داخلياً للقيم والمعنى. وبعبارة أخرى: يجب أن يسأل جميع الموظفين لماذا وجدت هذه المنظمة؟ وما هو هدفها؟ وما هو الأمر المهم بالنسبة للناس الذين يعملون فيها؟ وماذا تحتاج لتبقى؟ مع من نعمل خارج المنظمة؟ ماذا نحتاج منهم؟ ما الذي يمكننا فعله لتعزيز هذا؟ كيف نكون مختلفين عن المنافسة؟ ومن خلال ذلك، فإن المنظمة سوف تكتشف مكانها ومنزلتها وغايتها باعتبارها جزءاً من النظام المحيط بها.

التناغم، كما يراه هاريسون (Roger Harrison) هو تطوير التناسق والانسجام بين مختلف الأجزاء في النظام وبين الأجزاء والوحدة الكاملة من خلال التفهم والعناية والدعم المتبادل وهكذا. وبهذه الطريقة، فإن الطاقة البشرية لا تبذل من جانب واحد من الأفراد إلى المنظمة، ولكن المنظمة أيضاً تقوم بتغذية التميز لدى كل فرد فيها. ولهذا لا يوجد هناك أي تناقض بين غاية الفرد وغاية المنظمة. وفي واقع الأمر، فإن الغاية ستعطى رؤية المنظمة الطاقة وسوف توحد جميع الموظفين.

### قصة حقيقة:

القصة الحقيقة التي ستضع هذا الأمر في السياق. هذه قصة تحكى عن مدير تسويق جديد وجد نفسه فجأة مديراً لشركة حاسب آلى والتي تمر بأوقات عصيبة.

الكثير من الموظفين قد فصلوا وغادر مدير الإدارة السابق. بدأ مدير الإدارة الجديد بقضاء بعض الوقت مع جميع الأفراد. وهذا الأمر تضمن دعوة العديد منهم لتناول الغداء معه في كل أسبوع حتى استطاع أن يستمع إليهم جميعاً.

وخلال سير الأمر على هذا الشكل كان المدير مصغياً للمديرين ولرؤوس فريق العمل، والذين قاموا جميعاً بتطوير خطة لمدة مائة يوم لتحويل الشركة. ولقد سمح للمديرين بتطوير خططهم وكان لدى الفريق اتجاه وغاية ومجموعة من القيم التي جاءت من المناقشات مع الموظفين ومن الدافع لجعلها حقيقة. بعد ذلك قام المدير بنقل كل موظف لمدة يومين وبتوظيف شخص آخر يجيب على مكالمات الهاتف خلال هذه الفترة. شمل هذان اليومان عملية تقديم الخطط والرد على المعلومات الاسترجاعية، القيام ببعض الألعاب الجماعية انتهاء بتناول الغداء والرؤية الأخيرة من مدير الإدارة بعد استماعه إلى كل فرد والأخذ بوجهات نظرهم بعين الاعتبار.

عاد الجميع إلى العمل وبدؤوا بتنفيذ الخطط. وإن أى شخص لا يتصرف بحسب القيم الموضوعية كان يواجه من قبل زملائه. وعند وجود فريق أو قسم غير متعاون فإن الآخرين سوف يكتشفون سبب ذلك وسيعملون على إيجاد حل للأمور. وخلال أسابيع تحولت الشركة وبدأت بالتوظيف من جديد. واستمر النمو إلى هذا اليوم ويمكنك الشعور بأبرز الموظفين عندما تمشى في بناء الشركة. إن الأشخاص يحققون أهدافهم كل يوم.

وهو كما يصف بريسكن (Briskin): «نحن نتحول ليس بمجرد اهتمامنا بأرواحنا الخاصة بانعزال ولكن بالدخول في حوار مع أشياء خارج ذواتنا». ومن الممكن - في بعض الأحيان - أن يكون عملاً نهتم به أو شخصاً ما نهتم به أو شيئاً ما نشعر أنه بحاجة إلى الاهتمام. ولكن أياً كان الأمر، يجب أن نعرف بأنه مثل شئ ما يتحرك بواسطة قواه الخاصة، شرارة من الروح تخاطبنا».

### دافع المنظمة الديناميكي:

في الدائرة الأولى، المتسامية، اكتشفنا الفكرة الخاصة بالدافع الديناميكي. وتبعاً لما يقوله روبرت فرتز (Robert Fritz): «إن المنظمات لديها نموذج للدافع الديناميكي الذي يوجد في غاياتها. إنها الطاقة والحافز والروح التي تشعر بها أحياناً عندما تمشى حول المنظمة. يقول فرتز (Robert Fritz): إن هذا الدافع الديناميكي لا يمكن أن يتكون بشكل اصطناعي. عندما يفهم الناس هذا الدافع، فإن المنظمة يمكن أن

تتقدم إلى الأمام في الاتجاه الصحيح. أحياناً من الصعب أن تصوغ عناصر الغاية في كلمات، لأنها ليست منطوقة، ولكنك يمكن أن تشعر بها، وهذا هو سبب الشعور بالإحباط عندما يدفع المديرين بالمؤسسة للعمل بأساليب غير منسجمة مع أهداف الشركة.

إن عملية التحول في المنظمة هي مسألة تتعلق بإيجاد معنى للمنظمة والاستجابة لجوهرها المنتج. وما دمنّا نرى بأن المنظمات مثل الآلات المسيطر عليها، فإن التعامل مع التغيير سيكون دائماً إشكالياً. وعند استدعاء استشاريين ممن يمتلكون الفكرة نفسها، فإن هذا أيضاً سيؤدي إلى خيبة أمل. وعوضاً عن هذا، إذا نظرنا إلى المنظمة على أنها منظمة منتجة وعلى أنها منظمة مستقبلها واضح من خلال غايتها، فإن التحول سوف يصبح حقيقياً. إن الأمر الأساسي هو أن ترسخ الغاية التي توحّد الجميع.

من الممكن أن تجد في حياة الكثير من الناس غاية موحدة، وهو الأمر الذي يبرر الأشياء التي يفعلونها كل يوم بلا انقطاع، الهدف الذي يمكن تشبيهه بالحقل المغنط الذي يجذب طاقاتهم البدنية، وهو الهدف الذي تعتمد عليه الأهداف الأصغر.... وبدون مثل هذه الغاية، فإن أكثر صور الوعي تنظيمياً سوف تفتقر إلى المعنى.

إن المنظمات ستصل إلى النقطة التي تكون فيها مستعدة للتحول، ولكنهم يمنعون من ذلك بسبب الرؤية العالمية المحتضرة أو بسبب نماذج محتضرة و كل ما يرتبط بها من فكر وقيم. أيضاً، فإن هذه المنظمات ما زالت مركبة على شكل تسلسل هرمي مع التسليم بأن أصحاب المراتب العليا هم وحدهم من يقررون الغاية.

### كن أحد القائمين على التحول؛

إن التغييرات المطلوبة في التفكير والوعي عند الأفراد لا يمكن أن تكون مفروضة ولكن من الممكن أن تتأثر. وقبل الخروج من هذه الدائرة عليك أن تدرك بأنك شخص محول. والأدوات التي سوف تستخدمها سوف تكون النقاش وتبادل الحوار. ويجب أن تتجاوز كونها مجرد نقاشات حول العمل اليومي لتشمل الآمال والمخاوف عند الآخرين بالنسبة للعمل وبالنسبة للمنظمة وبالنسبة لأولئك الذين ترتبط معهم في عالم أنت جزء منه، ولا يمكنك الانفصال عنه. لديك دور حاسم لتلعبه. ولكي تحول حياتك وشيئاً من هذا العالم لا بد أن تقضي وقتاً في هذه الدوائر الثلاث لتتعلم كيف تظهر كمال واكتمال قدراتك القيادية؟ لأن التحدي سيكون رائعاً.

الحقيقة اليوم هي أن الشركات تميل لأن يكون لديها الغاية نفسها، وهي جمع المال بالنسبة لحاملي الأسهم. وعلاوة على هذا، فإن الكثير سيكون لديهم رؤية تتصل بالمستهلكين وهي الرؤية الأفضل. إن المشكلة هي أن سلوك الناس لا يوصف لأن الأعمال التي يرونها تتعلق بالحد الأدنى مثل التقليل الإضافي الذي يسمى الآن بإعادة الهيكلة. هؤلاء الذين يقومون بإدارة المنظمات عالقون في هذا النموذج الذي يحتوي على مجموعة من القيم والافتراضات التي تمسك بها الناس بصورة شديدة وغير واعية، وتظهر في سلوكهم ولغتهم المتعلقة «بالحد الأدنى» و«قوى السوق». من الأشياء الأساسية في هذا النموذج القوة والمركز والسلطة. في القطاع العام يمكن للسلطة أن يتحدثوا بلغة جديدة ويسمعوا بصدق وراء عالم قائم على المساواة، ولكن بعض موظفي الحكومة الذي يقومون بتنفيذ الأعمال بشكل يومي لا يزالون يعملون في إطار النموذج القديم وسوف يدافعون عن قاعدة القوة الخاصة بهم.

علاوة على هذا، فإن القليل من الأفراد يبدوون الآن بإعادة التفكير بالغاية بطرق أكثر أساسية ويدركون بأن لديهم غاية أكبر تشمل خدمة الناس والمجتمع والعالم. إنها أفعالهم التي تخبرك مقدار إيمانهم بهذا الأمر، على سبيل المثال إذا كان ما يزال لديهم موقف خاص أو إذا كانوا ينضمون إلى العمال لتناول الغداء.

### الكلمات ليست كافية؛

إن المصنع الذي ينتج قطع الحاسبات الآلية، ولكن هذه القطع فيها عيوب، لا يخدم غايته. والمستشفى الذي يقيس نجاحه بناءً على قوائم الانتظار أو الدخل الإجمالي ولا يقدم شيئاً من أجل تعزيز صحة الأعضاء فيه لا يخدم غايته داخل المجتمع. إن النظام المدرسي الذي حقق فيه الطلاب نتائج عالية ولكنه فشل في حل مشكلة الأعداد التي تغادر المدرسة دون إجادة القراءة هو نظام لا يعمل من أجل غايته. لا يمكن للكلمات مهما كان حجمها في بيانات المهمة والرؤى أن تحل هذا الأمر. ويمكن أن يحل فقط من خلال الحوار حول طبيعة العمل، وارتباطاته بأهداف الأفراد وبناتج المنظمة.

اسأل منظمتك ثلاثة أسئلة:

- ١ - إلام يهدف نظامنا (العناية الصحية، التعليم، والعمل)؟
- ٢ - ما النتائج المطلوبة؟
- ٣ - ما دوري في ذلك العمل؟ استمر في كتابة إجاباتك بالتفصيل.

وكما كتب جاروسكى (Jaworski): «نحن جميعنا نشارك فى بناء المستقبل ليس بفرض فرض إرادتنا، ولكن بتعميق تفهمنا المشترك لما سيظهر فى العالم، ثم بامتلاك الشجاعة لعمل ما هو مطلوب.

مجموعة قليلة من المؤسسات بدأت تدرك أنه عندما تقوم بتشجيع تنظيم كلتا الفائتين الشخصية والمؤسسية، وعندما يكون باستطاعة كل فرد أن يعبر عن نفسه بشكل تام، سيكون هناك دافع ديناميكى قوى له أثر كبير فى الحد الأدنى أكبر من أثره فى مسألة إعادة الهيكلة. عندها يمكن لعملية التحول الحقيقية أن تبدأ.

### الدخول إلى الحوار:

يجب أن يبدأ الأفراد بالتفكير وأن يروا العالم بشكل مختلف، ويمكن أن تقدم المساعدة، ليس بملء الأفواه بالحديث عن القيادة على أنها جزء من الجنس البشرى، ولكن بالتصرف على أنها عضو. تكلم الناس بهدوء، ادخل إلى المحاورة، نظم «مجموعة تفكير» جديدة فى منظمتك لمناقشة بعض هذه القضايا، وتصرف على أنك قائد. كن الشيء الذى تستطيع القيام به بواسطة الغاية والقلب وابدأ بتغيير عالمك. كن القائد الذى تستطيع أن تمثله.

### تعهد ذاتك:

قال جوثنى (Goethe): «فى تلك اللحظة يتعهد الشخص نفسه ثم تبدأ العناية الإلهية فى العمل أيضاً. كل أنواع الأشياء تحدث لمساعدة الشخص والتى لم تكن تحدث فى ظروف أخرى ..... كل أشكال الحوادث غير المتوقعة واللقاءات والمساعدة المادية التى لم يحلم بها أى شخص يمكن أن تأتى فى طريقه. ابدأ بعمل أى شيء يمكنك عمله أو أى شيء تحلم أن تعمله. فالجراحة تحوى بداخلها العبقرية والقوة والسحر. فلتبدأ الآن».

فى الدائرة التحويلية يمكنك أن تقرر ما هى الخطوات الصغيرة التى تستطيع الأخذ بها لتحول عالمك. ويمكن هنا أن تقرر بأن العمل الذى تقوم به لا يمثل غايتك. لا تكن خائفاً من هذا الأمر. عندما تبدأ لتعيش غايتك الحقيقية، فإنك لن تشعر طويلاً كأنك فى صراع. كتب رالف بلوم (Ralph Blum):

فى كل حياة، تأتى على الأقل لحظة واحدة إذا عرفناها وفهمناها فهماً تاماً، فإنها تحول مسار حياتنا إلى الأبد. ولهذا اعتمد على الثقة الأساسية حتى لو أن هذه اللحظة يمكن أن تقتضى منك أن تقفز صفر اليدين فى الفراغ.

فى صباح يوم بارد من شهر نوفمبر سمعت مدير فريق الأسهم الحمراء (Red Arrows) (سلاح الجو الملكى) يتحدث فى أثناء إفطار عمل. وشعرت بأن شيئاً ما قاله فى حديثه يمكن أن يساعد المنظمات الأخرى. وفى نهاية الحديث دفعت بطاقتى إلى يده وقلت: «اتصل بى، لدى فكرة». بعد شهر كنت أخطط لتصوير شريط فيديو، كنت أجرى بحثاً. لقد حولت عملى وقدمت ملف فريق الأسهم الحمراء (Red Arrows) إلى منظمات التجارة فى جميع أنحاء العالم.

### الاقتدار الشديد للتحويل:

قبل أن نترك هذه الدائرة أريد أن ألفت انتباهك إلى ثلاث مناطق فى حياة الإنسان اليائسة من التحويل:

#### البيئة:

البداية هى الطريقة التى نتعامل بها مع كوكبنا. فى سبتمبر من العام ١٩٩٩م أطلقت الأمم المتحدة تقريراً من الدكتور كلاوس توبفر (Klaus Topfer) أحد أكبر مسئولى البيئة فى العالم الذى كان لقسمه اتصال بالخبرة العلمية فى كل أقسام الأمم المتحدة. حذر الدكتور كلاوس من أننا ندمر العالم بسرعة أكبر من إصلاحه. وهو يقول: إن التقدم قد أنجز من خلال إيقاف استخدام الكلوروفلوروكربون (CFCs) الذى دمر طبقة الأوزون، ومن خلال إنقاص كمية الغازات الملوثة مثل ثانى أكسيد الكبريت، الذى يسبب المطر الحامضى، وعلى كمية الصرف المتخلص منها فى الأنهار، ومن خلال الطريقة التى نعلم بها الأطفال ليصبحوا مدركين لأهمية البيئة. ولكنه قال: إن هذه الزيادات تسبق بالتأثيرات البيئية للسكان والنمو الاقتصادى.

وتبعاً لما يقوله الدكتور توبفر (Klaus Topfer) بأن السببين الأساسيين للتدهور البيئى هما أولاً: الفقر المستمر عند غالبية سكان الأرض. وثانياً: الاستهلاك المفرط من قبل الأقلية الغنية. وهو يقول: إنه بحلول عام ٢٠٢٥م، فإن ثلثى سكان العالم سيكون لديهم صعوبة فى الحصول على الماء. والآن (٢٠٪) من سكان العالم ينقصهم إيصال المياه السليمة، ونصف العالم ينقصهم تعزيز الصحة السليمة. إن المشكلة

العالمية الجديدة هي النيتروجين الذي يستخدم في صناعة الأسمدة. وهو دفع إلى نمو ضخ من الطحالب السامة التي تصل إلى بحارنا والتي تجعل من بعض إمدادات المياه النقية غير صالحة للشرب.

ولقد ختم الدكتور توبفر (Klaus Topfer) بأن هناك أربع مناطق بحاجة إلى الانتباه لها، وهي أولاً: توجيه الفجوات في معرفتنا البيئية. ثانياً: ضرورة معالجة الأسباب الجذرية مثل الاستهلاك المفرط. وثالثاً: ضرورة دمج التفكير البيئي مع الفكر السائد ومع عملية صنع القرار. وأخيراً، كل هذه الأشياء التي تتأثر بالمشكلات البيئية لا بد من تنظيمها جميعاً، ولهذا فإن هناك حاجة يائسة في كل محيط لنغير الطريقة التي نتعامل بها مع كوكبنا.

### التعليم والمساواة:

المنطقة الثانية هي التعليم والمساواة. أظهر البحث الأخير في المعهد الوطني للبحوث الاقتصادية والاجتماعية في المملكة المتحدة بأن الإنفاق على التعليم يساعد على تقليل المساواة في الدخل. وفي أثناء الثمانينيات وبداية التسعينيات من ازدياد عدم المساواة في المملكة المتحدة وذلك مع جعل فئة العشر الأعلى في حصة توزيع الدخل يحصلون على نسبة (٢٦٪) من الفطيرة. ويوجد الآن دليل على أن هذا التشتت قد أوقف الانحطاط. وبهذا فإنه بوضع اعتماد مالي للتعليم، فإن المكتسبات عبر المجتمع تتحسن وينخفض عدم المساواة.

وإذا أخذنا هذا الأمر إلى مقياس عالمي، فإن التأثيرات سوف تحسن حياة عدد أكبر من الناس. وحتى الآن ليس هناك التزام دولي بالنسبة للتعليم على النطاق العالمي. ومنذ الحرب العالمية الثانية يحدث هذا الالتزام في التعليم الابتدائي على مستوى العالم مرة واحدة على الأقل كل عشر سنوات، ولكنه لم يتبلور بشكل دائم. وهذا الأمر بحاجة إلى أن يغير كعملية التحويل التي يمكن أن تتبع إذا كان مثل هذا التعهد قد حدث، الأمر الذي قد يحسن حياة الملايين. نحن نحتاج هنا إلى قيادة لتمكن هذا الأمر من التحقق.

### حياة الإنسان:

المنطقة الثالثة كان لها إلهام قصير في أثناء حياة أميرة ويلز ديانا. في مارس ١٩٩٩م حظرت معاهدة أتاوا النافذة المفعول الألغام ضد الأشخاص، ولقد دمرت

الكثير من الدول الموقعة على المعاهدة مخزونها من الأسلحة. ولكن في أنجولا زرعت الألغام ثانية حتى بدرجة أكبر. على الرغم من أن الحكومة في أنجولا وقعت على المعاهدة. أولئك الذين لم يوقعوا على وجه الخصوص هم روسيا، الصين، الهند والولايات المتحدة الأمريكية. ولكن مائة وخمسة وثلاثون دولة وقعت على المعاهدة. ولقد صدقت المعاهدة من أربع وثمانين دولة تشمل كل الأعضاء في الاتحاد الأوروبي باستثناء فنلندا.

قالت الولايات المتحدة بأنها سوف توقع على الاتفاقية بحلول عام ٢٠٠٦م بشرط إيجاد بديل للألغام المضادة للأفراد، والتي ذكرت بأن لها وظيفة عسكرية مهمة. ووظيفة هذه الألغام في الوقت الحاضر هي القتل أو بتر الأعضاء. في أنجولا بلد التسعة ملايين نسمة واحد من كل أربع مائة فرد لديه إصابات ناجمة عن الألغام. إن القيادة مطلوبة هنا لإيجاد حل للعدد المتزايد من الناس الذين يقتلون ويؤذون جسدياً كل يوم بسبب الألغام. ولكي نظهر كيف يمكن أن يكون لهذه القضية العالمية خطوة إيجابية؟ يتحقق ذلك عن طريق استخدام المال المنفق على هذه الأسلحة على تعليم كل طفل أو بتأمين وجود الماء الصالح للجميع.

### الأشياء الصغيرة مع الحب الكبير؛

إن مواهبك القيادية يُحتاج إليها في كل مكان بطرق صغيرة. وهذا يشمل مجتمعتك كما يشمل العالم الكبير. قالت الأم تيريزا (Mother Teresa): «إن الأشياء الصغيرة تكون بالحب الكبير، إنها ليست بالكم الذي نعمله، ولكن بقدر الحب الذي نعطيه للعمل. إنها ليست بالكم الذي نعطى، ولكن بكمية الحب الملزم للعتاء». يجب أن تقرر بالدائرة التحويلية كيفية استخدامك لمواهبك القيادية لتحول العالم إلى طريق صغير؟ وتذكر بأنك عندما تحول، فإنك تفعل شيئاً أكبر من عملية التغيير؛ وهذا يعني بأن الأشياء لن تكون على حالها الآن. استخدم قيادتك لتصنع الاختلاف.

وهي كما قال جورج برنارد شو (George Bernard Show): «هذه هي السعادة الحقيقية في الحياة، إن الشيء الذي تستخدمه من أجل غايتك تتعرف عليه بنفسك على أنه شيء عظيم».

أخيراً، من المؤمل أن تكون قد أصبحت شخصاً مختلفاً عندما تترك هذه الدائرة عما كنت عليه عندما بدأت في قراءة هذا الكتاب. يجب أن تعرف المزيد عن نفسك وعن العالم وعن كيفية تغييره. وتعليقي الوحيد هو أنك لست وحيداً. ففى كل

مكان هناك أفراد يتوقون إلى أن يجدوا قياداتهم وأن يظهروها للعالم والناس مثل الشخصين في الشركة المالية اللذين تحدثا لي عن جزئهما المفقود الذي اتضح أنه بداخلهما. والآن يمكنك أن تبدأ بتحويل العالم وأن تظهر قيادتك مع الآخرين مع استخدامها بحكمة.

كشف كوزسس وبوسنر (Kouzes and Posner) عمّ تدور حوله هذه الدائرة؟ «كأن تعمل لكي تصبح كل ما تستطيع أن تكونه، ويمكنك أن تبدأ بترك مصالح نفسك غير المهمة، في حين تعيد بعضاً مما أعطى لك، يمكنك أن تعيد بناء مجتمعك. وكما أنك تخدم قيم الحرية والمساواة في العدالة والعناية بالآخرين والكرامة، فإنك باستمرار يمكن أن تجدد أساسيات الديمقراطية. وعندما يأخذ كل فرد مسئولية شخصية لخلق عالم أحلامنا فإننا، جميعاً يمكننا المشاركة في القيادة.



## الفصل السادس

ويستمر البحث



حين يكون هناك رجل في العالم، ومن أجل هذا العالم، في المسألة، ومن أجل هذه المسألة، إنه ليس رجلاً غريباً ولكنه صديق، عضو في العائلة مساوٍ للكل.

ميشيل سيرس (Michel Serres)

ربما تنتهي الرحلة في هذا الكتاب الآن، ولكن رحلتك نحو القيادة لم تنته بعد. وعندما تعود إلى منظمته فأنت في خطر العودة لتعمل وتعمل ثانية وتصبح محبطاً لأنك تعلم في داخلك بأن هناك طريقة أفضل. إن الخطر الذي كنت عليه قبل الآن هو أنك ستكون مثل الماء الذي تغير إلى ثلج ومن ثم عاد ثانية ليصبح ماءً كما كان في بيئته السابقة. إن التحول الحقيقي يبدأ من داخلك ومن التحقق من أنك الآن تعرف ذاتك الأصلية الحقيقية ومن أنك تعرف القائد الذي يمكن أن تكون. وهذا الأمر لن يكون سهلاً لمنظمة لم تؤسس بعد ولم تدار بالطريقة التي يُظهر فيها القادة مواهبهم القيادية.

غالباً ما كان يقول بيرسي بارنفك (Percy Barnevik) الرئيس السابق للبنك المتحد للأعمال (ABB) وأحد الأفراد الأكثر احتراماً في عالم التجارة: بأن المنظمات اليوم تسمح للأشخاص باستخدام من (٥ - ١٠٪) من قدراتهم في العمل، بما في ذلك القيادة. وهذا قد تم تعزيزه بالبحث المنفذ على جانبي الأطلسي وهو السبب في أن كتاب البحث عن القادة هو أحد كتابين مهمين في هذا المجال. يوجز الكتاب الثاني ما تحتاج إليه المنظمات لتقدمه من أجل تمكين الجميع من ممارسة قياداتهم. فمن اليوم فصاعداً لا تجعل من حدود منظمته عذراً لكي لا تظهر قيادته.

في الفصل الحادي عشر تحدثنا بشكل مجازي عن النور الذي تراه قبل أن تمضي إلى الفجوة السوداء في الفضاء. إن الضوء الذي تحدثت عنه كان العولمة، ومعلومات التقنية وعمال المعرفة. وقبل أن تنتهي هذه الرحلة هنا سوف تساعدك على استكشاف هذه الأضواء بشكل أكثر تفصيلاً وسوف تساعدك عندما تعود للعمل. هذه المنارات الثلاث من الأضواء سوف ترشدك في أثناء استمرارك في رحلة القيادة من خلال العالم الكبير. وسوف تفرض هذه الأضواء التغيير ويمكن أن تكون رائداً لهذا التغيير.

## العولمة:

أول ضوء هو عولمة العالم. وهناك ميل لرؤية العولمة باعتبارها ظاهرة اقتصادية. ومنذ زمن بعيد عبرت التجارة الحدود الدولية ولكن هذا الأمر بدا بشكل أكبر في أيامنا الحالية. إن العامل الأعظم هو مستوى التمويل ورأس المال. وفي الحقيقة،

أكثر من تريليون دولار تنتقل يومياً بين أسواق العملة العالمية. وكما قال بيتر تاونسند (Peter Townsend): «إن العالم هو عبارة عن شبكة من التجارات المترابطة، المنظمات، أسواق العمل، والمهن وليست تقسيماً لمائة وثمانين دولة مستقلة ومنفصلة».

إن العولمة لا تكون على الصعيد الاقتصادي فحسب. تنتقل الاتصالات إلى جميع أنحاء العالم من خلال أكثر من (٢٠٠) قمر صناعي فوق الأرض. والصور من كل أنحاء العالم تكون في نطاق سمعنا وبصرنا كل يوم في منازلنا عندما نرى أحداث العالم تتطور في حجرات معيشتنا. إن التقنية عالمية كما هو الحال في الإنترنت، الشبكة العالمية والثقافية عالمية مادامت الأفلام الغربية تشاهد في دول العالم الثالث، حيث يكون لدى الشباب طموح مماثل لغيرهم من الشباب في مكان آخر. والقضايا السياسية هي عالمية، مثل قضية البيئة التي نوقشت ولكنها ما تزال بحاجة إلى المزيد من العمل. إن في الكرة الأرضية في الوقت الحاضر فائزين وخاسرين.

### ليكن تصرفك بشكل عالمي:

أظهر تقرير التنمية البشرية للأمم المتحدة عام ١٩٩٧م ازدياد الفجوة بين الأغنياء والفقراء. وفي الحقيقة، لقد تضاعفت هذه الفجوة بين عامي ١٩٨١ و ١٩٩٦م. تحقق أكبر مائة شركة في العالم إيرادات تتجاوز إجمالي الناتج المحلي لـ (٥٠%) في دول العالم. هناك خمس شركات في المملكة المتحدة تقوم باستلام نحو (٥٠%) من إجمالي ما ينفقه البريطانيون. وهناك عشر شركات تقوم بالهيمنة على تجارة الأغذية الخفيفة حول العالم، في حين أن هناك مائة وستين مليون طفل تتقصهم التغذية في العالم. أكبر الفائزين في هذه المعادلة هم الشركات متعددة الجنسيات.

كتب ديفيد كورتن (David Korten): «نحن خلقنا العالم الذي أصبح منقسماً انقساماً شديداً بين أصحاب الامتيازات ومنزوعي الملكية، بين أولئك الذين لهم القوة في وضع أنفسهم إلى ما وراء قوى السوق السائدة، وأولئك الذين أصبحوا بمثابة القربان لعملية التبدل في ميدان المنافسة العالمية».

والذي يتضح هنا أن على الاقتصاد والسياسية أن يتصرفا ويعملا معاً على نطاق عالمي. وتحتاج الحكومات إلى الاستجابة للحقائق العلمية على أنه أمر ملح. إن العولمة هي مسألة أبعد من كونها سوقاً اقتصادية. فهي ستؤثر في كل جوانب حياتنا وفي الكيفية التي نخترها للحياة اليوم. وهي تشمل قضايا البيئة، الفقر، التعليم، الصحة،

العائلة، والعمل. ولم نعد نستطيع أن نغنى فقط «عالم واحد»، يجب أن نعيش ونكون عالماً واحداً. والتفهم والإدراك الحقيقيان بأننا متشابكون ومتربطون يتطلبان تغيير المثال ويتطلب ثورة على كيفية رؤيتنا لأنفسنا ولكل نموذج حتى آخر. نحن بحاجة إلى استجابة مشتركة وخلاقة للقضايا التي تؤثر في هذا الكوكب. لهذا فإن الأمر الأساسى سيكون بالقيادة فى جميع النواحي، لأن الأفراد هم الذين سيجلبون هذا.

إن هؤلاء الأفراد هم الذين سيرون بأن العالم الذى نعيش عليه هو عالم متشابك ومتربط. وكما هو الأمر بالنسبة إلى العزلة سواء كانت اقتصادية أو إنسانية، فإنها تعود إلى العالم القديم. إن الأمر الذى نحتاج إليه هو وجود أفراد ممن لديهم الشجاعة لترك التفكير القديم ولوضع أنفسهم فى أماكن لم يعهدها من قبل. تذكر الأفلام الأمريكية عن الرواد الذين يأخذون أنفسهم عبر الأرض المفتوحة فى الغرب للمرة الأولى. من أجل التقدم إلى عالم مختلف، فإننا يجب أن نجد الطاقة والشجاعة للقيام بالخطوة الأولى، مثل الرواد. ليس من العادة الترحيب بالأفكار الجديدة، وغالباً فإن المنطقتين اللتين تتعرضان للهجوم هما «القوة والسيطرة». إن المقاومة لهذا الأمر ستكون قوية. ما الذى تستطيع القيام به باعتبارك فرداً؟ وما خطواتك الأولى التى ستقوم بها ضمن المنظمة؟

اجتمع مع الزملاء وأسس غايتك فى المنظمة. تنبه إلى أن هذا لا يدور حول وصف الوظيفة. ويجب أن تكون غايتك طريقة للتعرف وللتعبير فى كلمات لماذا أدوارك وجدت وما الذى يعطى معانى لوجودها؟ أضف إلى هذا السلوكيات والقيم التى تريد الوصول إليها. وافق على أن أى شخص يقوم بالتصرف على غير العادة، فإن المجموعة سوف تتحداه. كن قائداً فى منظمته وسيتخذ الآخرون منك نموذجاً لهم فى سلوكياتهم. إن القادة يعلمون الآخرين ليصبحوا قادة أيضاً؛ وأنت تبدأ هذا بكونك مثل الحصاة التى تلقى فى البركة والتى تنشر منها الموجات إلى كامل البركة. وسوف ترى بأن العالم مترابط وأن أعمالك محسوبة.

عندما تكون المجموعة مريحة قدم الأفكار الجديدة. وفى نهاية الحديث، سوف يرى الأفراد أنفسهم والآخرين والمنظمة والعالم بشكل مختلف تماماً. وعندما يرى الأفراد العالم بشكل مختلف، فإن التفكير والسلوك سيتغيران. إن العولة ستصبح عالماً واحداً.

## تقنية المعلومات:

الضوء الثانى هو التقنية، وهى غالباً ما تفهم على أنها الحاسب الآلى. فى الحقيقة إن تقنية المعلومات تعمل أكثر مع العلاقات. والسبب وراء عدم تحقيق تقنية المعلومات إمكانيتها هو أنها توضع فى تسلسل هرمى مع مديرين يرون المعلومات على أنها مجرد مدخلات ومخرجات. ونتيجة ذلك هو خلق مزيد من المعلومات التى تسبب قلقاً أكبر كلما حاول المديرون التعامل مع حمل العمل الزائد.

والطريقة الأساسية للتقدم إلى الأمام هى أن تدرك بأن المعلومات لا بد أن تستخدم لتصميم الهيكلية. ولهذا، المعلومات الجديدة لا بد أن تسمح بوجود الهيكلية الجديدة. إن المنظمات التى لديها مرونة أكبر باعتبارها فريقاً يتحرك هنا وهناك هى أفضل فى استخدام إمكانية تقنية المعلومات. وفى الواقع هى العلاقات التى تتفاعل مع المعلومات.

فى التسلسل الهرمى، المعلومات تتدفق إلى الأعلى والأسفل. بعض التسلسلات الهرمية تضع فرقاً وظيفية شاملة لتشجيع المعلومات للتدفق من جانب إلى آخر. ولكن الحقيقة تنقص كلما تدافع المديرون للحصول على المناصب. إن هياكلنا القديمة ليست عملية لأن فكرة السيطرة تكون فى صميم تفكير وسلوك المؤسسات ونظام المكافآت فيها. إن الأمر يحتاج إلى نموذج كامل قبل أن نستطيع فعلاً الدخول إلى إمكانات تقنية المعلومات.

وسوف يطلب من القادة الذين يفهمون تقنية المعلومات ولا يستخدمون هذه المعرفة على أنها قوة خبرة لهم، ولكن لتعزيز حياة الجميع فى العمل. وهى للجميع فى كل أنحاء المنظمة وهى تطور العلاقات مع الزملاء والمستهلكين والأشخاص الآخرين. واليوم، كل فرد يمكنه الاتصال مع غيره على هذا الكوكب، وهكذا يظهر مدى الترابط الذى صرنا إليه.

## التركيب الدائرية:

بالنسبة إلى المنظمات، عندما تكون هيكلتها دائرية، فإن المعلومات يمكن أن تنتقل إلى أى مكان ويمكن أن تشغل أكثر عدد من شبكات العمل المفتوحة. ولا يمكننا الانتظار حتى تتغير قمة الهرم. فى أى مكان تعمل، غير هيكلية العمل إلى شكل دائرى. شجع الآخرين لكى يظهروا قيادتهم فى بيئة العمل. أرشدهم إلى الطريق، وبالنسبة

إلى الأشخاص الذين طبقوا النظام الهرمى، فإنهم سوف يميلون إلى تجنب المسؤولية وإلى لوم «النظام» والأشخاص الآخرين وسيعطون (١٠٪) فقط أو أقل من ذلك من قدراتهم. استخدم التقنية لتحسين العلاقات فى المنظمة، وستبدأ بخلق بيئة بحيث يمكن أن تمارس فيها القيادة.

### عمال المعرفة؛

الضوء الثالث يحدث تغييراً جوهرياً وهو تفهم عقلية الموظفين. وهذا لا يتعلق فقط بالقوة العاملة ذات التعليم العالى. إن الأفراد الذين يخدمون فى المتاجر وأرضيات المصانع لا بد أن يشملهم هذا مادام لديهم معرفة متخصصة فى شئون المستهلكين والمنتجات. إن رأس المال البشرى هو مصدر للاختراع والتحويل المبني على تدفق المعلومات. وجلى الآن بأن ما تصنعه وتشتريه وتبيعه وتفعله يأتي من قاعدة المعرفة.

يمكن أن يعمل بعض الأشخاص الرائعين فى الجامعة، ولكنها لا تكون ذكية بكاملها لأن هناك تدفقاً قليلاً من المعرفة، فى حين أن الشركة التى لديها قطاعات يمكن أن تكون منظمة شديدة الذكاء إذا تدفقت المعرفة فى كل أنحاءها، بل وتكون قياسية بالنسبة إلى المجهزين والموزعين لتجارى متطلبات السوق. لماذا لا يحصل هذا فى كل مكان؟ وحتى الآن، المديرون لم يكونوا راغبين، وفى بعض الأوقات لم يكونوا قادرين على خلق البيئة والتشجيع لإظهار هذه المعرفة التى فى عقول الناس. إن الخطأ يقع على كاهل المديرين وليس على الموظفين.

وفى الوقت ذاته، المديرون يطورون المهام وليس المسؤولية. إنك لا تحتاج إلا لأمر واحد فقط لإخبار الأفراد بأنهم فى مهمة، ولكن أضف إلى ذلك أنك إذا أردت أن تبقى على اطلاع على نحو أسبوعى فهو أمر آخر. «أنت لا تتق بى» هى الرسالة التى يسمعها الأفراد. ولهذا يفعل الناس ما يطلب منهم بدون زيادة. إنهم ينهون بالالتزام. إن الأمر كما قاله بيتر ويكنس (Peter Wickens): «المديرون ليسوا محولين، بل ملزمين».

كم تتفق منظمتك على البحث والتطوير؟ إذا كان المقدار أقل من رأس المال الاستثمارى فأنت منتج، وإذا كان الإنفاق على البحث والتطوير يتجاوز رأس المال الاستثمارى، فإن المعرفة والتفكير والتحويل هى فى صميم أولويات المنظمة.

إن الهيكل التنظيمى أمر أساسى. كتب توماس ستيوارت (Thomas Stewart)، الذى درس عمال المعرفة: «فيما مضى كانت هناك أهرام، رؤساء، أقسام، قوات،

الآن يوجد شبكات، عقد، مجموعات، وحشود. إن الشركات التي ثروتها هي رأس مال فكرى وشبكات بدلاً من سلاسل هرمية هي الشركات التي تحوى أفضل تصميم تنظيمى صحيح». وستتصر منظمة الشبكة الدائرية على السلاسل الهرمية الثقيلة. هل ستبقى السلاسل الهرمية الثقيلة موجودة فى المائة سنة القادمة؟ إن وجهة نظرى الشخصية هي أنها لن تبقى.

### بناء المجتمعات؛

عندما تتغير الهيكلية، فإن المنظمات يمكن أن تصبح مجتمعات ويمكن للجميع حينها أن يستخدموا قياداتهم الممكنة. كتب ماك غريغور بيرنز (Mac Gregor Burns) عن الرئيس وودرو ويلسون (Woodrow Wilson) الذى يطالب بالزعماء: «الذين يمكن أن يرتقوا بالناس من الروتين اليومي». ولكن الناس يمكن أن يقوموا بهذا الفعل عندما تكون لديهم بيئة مجتمع وليس بيئة التدرجات الأبوية. وهذه الصورة كما قالها وورن بينس (Warren Bennis) مؤخراً: «إن السبيل الأساسى إلى مصلحة التنافس المستقبلى يكمن فى قدرة المنظمة على خلق الهندسة المعمارية الاجتماعية القادرة على توليد رأس مال فكرى. والقيادة هي مفتاح الإدراك الكامل لرأس المال الفكرى».

إن المشكلة عند الكثيرين هي أن رأس المال الفكرى والمعرفة لا يمكن التعامل معها من قبل المحاسبين الذين لديهم مصلحة ضخمة فى المنظمة. هل تعلم بأن المحاسبة كما نعرفها اليوم عمرها ٥٠٠ عام؟ إن الميزانية أحدثت فى العام ١٨٦٨م وتواريخ بيان الدخل كانت فى الثلاثينيات من عام ألف وتسعمائة. إن العملية بكاملها هي من أجل عالم صناعى وليس من أجل عالم كروى ذكى. فى هذه الأيام نجد أن أكثر تكاليف المنتج تأتي من البحث والتطوير ومن الخدمة والأصول الفكرية. فى الحقيقة، سوف تتغير كل أنظمة الإدارة لدينا خلال القرن القادم لأنها ستكون قديمة. قد تؤدي الشبكات الإلكترونية إلى الجدل لحاجة المديرين أنفسهم. وسوف يتوجب على جميع المديرين تقييم علاقاتهم مع الآخرين والطريقة التى يعملون بها. إن المستقبل سوف يتحدى الجميع.

### قلب الجنس البشرى؛

تتمثل القيمة الحقيقية للمنظمة من منظور الاقتصاد المعرفى فى أسلوب تفكير الأفراد، كيفية تعاملهم مع المعلومات وتطورهم فى خلق الحلول للمشكلات المعقدة التى تخصهم؟

ولكن الأفراد لا يمكن أن يفكروا بشكل خلاق إذا كانوا مضغوطين أو إذا قدروا بأقل من قيمتهم الحقيقية. ولن يحدث إبداع، تفكير، ومعرفة بدون إيمان، حرية وثقة بالنفس. إن الجزء المفقود في مفهوم عمال المعرفة هو أن الأفراد لديهم عقول وقلوب وطاقة وروح، وليس عقولا فقط. ولقد ذكرنا مفهوم «الشخص» في الدائرة المتسامية ولكننا هنا نود أن نشرح هذا المفهوم بشكل أوسع كما لاحظته العالم النفسى ويليام ستيرن (William Stern) الذى كان مختلفاً عن زملائه بمحاولته تطوير النظام العام والمدخل للسلوك البشرى.

يعتقد ستيرن (Stern) بأن كل فرد لديه جوهر، وهو ما يسمى «الشخص». إن هذا الفرد عبارة عن الجسد والروح معاً وهو مختلف عن غيره من الكائنات الحية. وهذا الشخص غائى وموجه الهدف ولديه قوة ملحة ليعيش ويدرك قدرته. بالإضافة إلى هذا، إن الشخص يمكن أن يدرك ذاته وأن يكون جزءاً من الهيكلة الأكبر كالفرق أو المنظمة. إن الشخص لديه علاقات مع العالم الخارجى من ولادته حتى مماته. إن الأمر الأساسى لهذه الفكرة هو أن ستيرن (Stern) يعتقد بأن الكائنات الحية ليست سلبية الإرادة بل يمكنها أن تختار طريقة سلوكها أو عملها.

### بلا حدود:

لكى نفهم أنفسنا والآخرين يعنى هذا أن نفهم معاً كلاً من دافعنا الداخلى وقوى البيئة الخارجية. وهذا هو سبب عدم مقدرتك على التنبؤ بما سيفعله أو لن يفعله الآخرون. ولكن بوجود البيئة الصحيحة سيكمل الأفراد تحقيق أحلامهم، وسيصبحون مبتكرين وخلاقين ومتحمسين. وسنكون القادة الذين نستطيع أن نمثلهم.

وقد عزز بن أوكرى (Ben Okri) هذا المفهوم عندما كتب:

يجب ألا نقبل أن يكون هناك حدود لإمكاناتنا.

نحن لدينا قوة النظام الشمسى

فى عقولنا...

رغبتنا فى البقاء مرعبة.

مطلبنا للحرية سام وعظيم.

المؤلف الأمريكي جارى زوكاف (Gary Zukav) يرى بأن الجنس البشرى يوسع حواسنا الخمس كلما تطورنا. وأفكاره أيضاً تلقى الضوء على المدير والقائد اللذين يجيئان من نموذجين. ويرى زوكاف أن الحواس الخمس فى الجنس البشرى فى العالم الطبيعى وحدها تحاول التحكم والسيطرة من أجل البقاء، فى حين أن جنس زوكاف البشرى المتعدد الحواس لا يكون أبداً وحيداً فى العالم الذكى، المدرك والحق. فى هذا العالم الحياة عبارة عن حديقة للتعلم أبدعت من قبل كل الأشخاص الذين يتقاسمونها. إن كل شئ يحدث فى هذا العالم هو من أجلنا لنكتسب الخبرة ولنتعلم منه.

### اصنع المستقبل:

الكثير من الشركات اليوم عبارة عن كيانات تعتمد على الحواس الخمس، فى حين أن الأفراد الذين بداخلها يرغبون فى أن يكونوا متعددى الحواس. إن عمال المعرفة يرغبون أيضاً فى أن يكونوا عمالاً مخلصين لهم غاية ومعنى. يجب أن تعامل كل الأفراد العاملين فى منظمته على أنهم أشخاص بكل معنى الكلمة وأن لديهم مواهب قيادية وربما - نقول ربما - يبدوون فى خلق تأثير واضح ويصبحون القائد نفسه الذى توصلت أنت إليه.

لتكن لديك الشجاعة لأن تكون مختلفاً؛ كن نفسك، عقلك، وقلبك. كن القائد وعش مع هذه الكلمات من بن أوكرى (Ben Okri) كل يوم:

نحن - الموجودين هنا الآن - قد تأثرنا

بصورة غريبة

بمسألة القدرة على التغيير

وصنع المستقبل

أولئك الذين يستيقظون للأعجوبة

فى هذه اللحظة السحرية

الذين يستيقظون للإمكانيات

لهذا الاتحاد المشحون،

هل الذين تم اختيارهم تم اختيارهم

للعمل، لتحرير المستقبل، لفتح المستقبل،

لرد الأذى إلى الماضى،

لفتح النافذة السحرية

للروح الإنسانية

إلى عالم أكثر إشعاعاً؟

### منظمة جديدة لدعمك:

فى العام ١٩٩٩م شكلت منظمة جديدة وسميت معهد القيادة. إنها منظمة لا تهدف إلى الربح بل تركز على تقديم البحوث العادلة والحديثة والمعلومات والدعم للقيادة. إن غايتها هى:

تعزيز فهم القيادة فى العالم وتسهيل تطوير المواهب القيادية فى جميع أنحاء المجتمع. يرتبط المعهد بشكل عالمى من خلال شبكة المعلومات (الإنترنت) ، وفى داخل موقع المعهد على الشبكة مدخل لكل المعلومات التى تدور حول القيادة.

فى المعهد نعمل مع الأفراد، الجامعات، المدارس، المنظمات، والقائمين على التدريب لكى يكون هناك تأثير فى تطوير المواهب القيادية فى المجتمع. ولتعزيز هذا، فإن تحدى القيادة قد بدأ لتوه. وهنا مئات الأفراد فى جميع مجالات الحياة سيكون لديهم فرصة فريدة لتطوير إمكاناتهم ببعض الطرق المبتكرة حتى نهاية مدة الاثنى عشر شهراً. إن هدفنا هو تقديم هذه الفرصة لأكبر عدد ممكن من الناس سنوياً. سيقدم المعهد عضوية الأفراد والشركات.

### تطوير الشباب:

من ناحية أخرى، إن الدور الأكبر هو التأثير فى المدارس لتغيير طريقة تأهيلهم للشباب. إن التعليم أبعد من كونه تخزين معلومات. ويجب أن يتوقف عن كونه اختياراً بين مجال الموضوعات كأن تكون علماً أو فنوناً، أو تأطيراً وتقييد الشباب أو خذل الكثيرين الذين يغادرون بدون فرصة كبيرة للمستقبل. كانت مارى باركر فوليت (Mary Parker Follett) إلهاماً للكثير من الكتاب فى موضوع القيادة؛ ولقد تحدثت أيضاً عن التعليم فقالت:

إذن لم يعد كافياً لشبابنا فى التعليم أن يتعلموا «واجبهم»، بطريقة ما لا بد أن تخلق الظروف بالنسبة لهم ليعيشوا فى عالم مع غاية سامية والذى بشكل غريزى تستجيب له طاقاتهم النفسية. إن الرغبة الملحة للتعبير عن الذات ولإدراك الذات يجب أن تشاهد بشكل طبيعى فى منطقة عملها، أى فى المجتمع. وهذا هو سر التعليم، عندما تكون المياه فى حياتنا جزءاً من بحر السعى البشرى، ستكون المهمة كلمة صعبة بالنسبة إلى شبابنا لكى يفهموها. إنه الوعى المتألق الذى نريد، وليس بذل الجهد وفقاً لما يمليه الضمير. إنها أنفسنا التى ترتفع إلى الأعلى وليس ذلك الاجهاد المتزمت لإنجاز الالتزام الخارجى الذى سيصلح العالم.

اليوم لا نصل إلى المراهقة إلا وقد وضعنا فى صناديق وتم تصنيفنا تحت قائمة النجاح أو الفشل. إن الإبداع والابتكار والقيادة مكبوتة، وهذه القيود تبقى معنا طوال حياتنا. وتتهم القيادة على أنها «موقع سيطرة»، ولهذا، فإن الغالبية من الشباب لا يدركون أنهم مثل أولئك القادة الذين يستطيعون أن يؤثروا ويغيروا العالم. ولا بد من تغيير هذا الأمر. وفى الوقت ذاته، حينما تدرّب المدارس على الجانب التحليلى وهو حاصل الذكاء (IQ) فى الجانب الأيسر من الدماغ، يميلون إلى إهمال الحدس (EQ) وهو الجانب الأيمن. ولهذا فنحن نطور نصف البشرية بنصف قدراتهم. واليوم، العالم فى حاجة إلى جميع الأفراد الذين يستطيعون إظهار قياداتهم. سوف نعتد، باعتبارنا بشراً، على القيادة من أجل مستقبلنا.

إن مدارسنا وجامعاتنا اليوم تصمم وتدار للعالم القديم. وهناك تحدٍّ ضخم للتعليم، الذى سيمضى إلى أبعد من تدريب الرئيس أو المدير ليكون متاحاً «للجميع». وأماكن التعليم لا بد أن تكون منظمات تعليمية محررة من عملية القيود الضخمة وسياسة القوة.

إن التعلم مرادف للقيادة. وإن هدف التوقف فى الدوائر الثلاث هو التوقف عن العمل والإسراع من كل جانب وبدلاً من ذلك سيأخذ الشخص رحلة ليصبح ذلك القائد الذى يستطيع أن يمثله. كتب ألفن توفلر (Alvin Toffler): «إن جهلة المستقبل هم أولئك الذين لا يعرفون كيفية التعلم».

وجهت إحدى الأمهات سؤالاً إلى ألبرت أينشتاين (Albert Einstein) حول ما يتوجب عليها أن تفعله لتشجيع طفلها ليصبح رجلاً ذكياً مثله؟ فأجاب أينشتاين

(Einstein) على سؤال الأم بقوله: اقرأى لطفلك القصص الخيالية (قصص الجن). ثم سألته الأم ماذا نفعل بعد ذلك، فرد أينشتاين من أنها لا بد أن تقرأ له المزيد من هذه القصص الخيالية. لأن أينشتاين كان يعرف أن الخيال هو مفتاح العقل المبدع والذكي. إن الخيال يزيل الحدود فى تفكيرنا وسيكون هذا أعظم لمستقبلنا.

### القيادة:

إن مفهوم القيادة واحد من أصعب المفاهيم للفهم. ولقد نظر إليه على أنه أمر خفى ونادر. إن السؤال الذى يسأله الكثير من الباحثين، والصحفيين والكتاب فى الوقت الحالى هو: أين هم قادتنا؟ والجواب على هذا هو أنهم فى كل مكان. ابدأ بالنظر فى المرأة ومن ثم بالنظر إلى جميع القادة من حولك. لقد لخص تشارلز هاندى (Charles Handy) الرسالة فى نهاية هذه الرحلة هنا بقوله:

لا بد لنا من الثقة بأنفسنا لنكون عظماء وصالحين، وإذا وضعت هذه الثقة فى غير موضعها فتظهر الحاجة لها فى أغلب الأحوال؛ وذلك لأن بداخل كل واحد منا ما ينادى بعالم أفضل وأكثر عدلاً.

والحد الأدنى هنا أنه سيكون هناك قادة يظهرون قدراتهم ومعطياتهم التى سوف تغير العالم. كتب كارل جونج (Carl Jung):

إن الأمر الجوهرى هو حياة الفرد. وهذه بمفردها تصنع التاريخ، وهى بمفردها تجعل التحولات العظيمة تحدث والمستقبل بكامله وتاريخ العالم بكامله سينبثق أخيراً على أنه محصل هائل من تلك المصادر الخفية فى الأفراد. فى حياتنا الأكثر خصوصية وذاتية نحن لسنا فقط الشهود السلبيين على عصرنا ولنا المعانين الوحيديين فيه، ولكننا الصانعون لهذا العصر أيضاً. نحن نصنع حقبنا الخاصة بنا.

إن البحث عن القادة هو بحث عن روح الإنسان وهى فى كل مكان. ولن يكون هناك المزيد من عدم القيام بالعمل والانتظار من شخص ما لتغيير الأشياء وجعل العالم أفضل. كل واحد منا لديه دور يقوم به. إذا استخدمت كل يوم وكل خبرة لتتعلم، فأنت ستعرف الكيفية التى تعبّر بها عن مواهبك القيادية. إن الرحلة قد بدأت الآن فعلاً.

## معهد القيادة:

إن غاية معهد القيادة هي زيادة فهم موضوع القيادة في العالم، وتسهيل تطور إمكانات القيادة في المجتمع. إن مهمتنا هي تزويد الآخرين بأفضل المعلومات، الخبرة والدعم في مجال القيادة. وسوف نحقق هذا من خلال:

- مركز معرفة مبنى على البحث وبوابة دخول إلى المعلومات من خلال شبكة الإنترنت.

- المشاريع التي تأخذنا إلى المجتمع الأوسع.

- تأسيس منتدى قيادة للأفكار والتعلم ودعم الأعضاء.

- عملية تطوير المنظمات لمساعدة الأفراد لممارسة إمكاناتهم القيادية.

إن المبادئ السبعة التي تم شرحها هنا هي في صميم عمل المعهد. علاوة على ذلك، فإن كل الأنشطة تحمل معها قيم النزاهة، وتحديد الغاية، والفعالية الشخصية، وفهم العالم والمسؤولية.

معهد القيادة: هاتف ٢٦٢٦٤٠ ٠١٢٤٢

لزيارة موقعنا على الشبكة العالمية اذهبوا إلى: [www.IofL.org](http://www.IofL.org)

أو أرسلوا لي على البريد الإلكتروني: [hilarie.owen@IofL.org](mailto:hilarie.owen@IofL.org)

## المترجم فى سطور

١ - عبدالرحمن بن أحمد الغامدي

- من مواليد مدينة الخبر عام ١٣٩٢هـ.

### المؤهل العلمى:

- حاصل على ماجستير الآداب فى اللغويات - تعليم اللغة الإنجليزية كلفة ثانية من جامعة كاليفورنيا الحكومية - فرزنو بالولايات المتحدة الأمريكية سنة ٢٠٠٠م.

### الوظيفة الحالية:

- مدرب لغة إنجليزية بمعهد الإدارة العامة بالرياض ومبتعث حالياً للحصول على درجة الدكتوراه فى إستراتيجيات تعليم الإنجليزية كلفة ثانية.

### الأنشطة العلمية:

- القيام بعمل بحوث مصغرة (غير منشورة) فى مجال تعليم وتدریس اللغة الإنجليزية كلفة ثانية فى قسم اللغويات واللغة الإنجليزية بجامعة لانكاستر - ببريطانيا - منذ عام ٢٠٠٤م.

### الأنشطة العملية:

- مشارك فى حضور العديد من المؤتمرات الدولية فى مجال تعليم وتدریس اللغة الإنجليزية كلفة ثانية.  
- حاصل على دورات خارجية متخصصة فى استخدام الحاسب الآلى فى تدریس اللغة الإنجليزية كلفة ثانية.  
- عمل مترجماً لمدة عام تقريباً ١٤١٦-١٤١٧هـ فى مركز الاتصالات الإدارية بالإدارة العامة للهيئة الملكية بالجبيل.

---

## مراجع الترجمة فى سطور

٢ - مساعد بن عبدالله صالح الضريان

- من مواليد مدينة الرياض عام ١٩٦٤م.

### المؤهل العلمى:

- حاصل على الدكتوراه فى السياسة والإدارة العامة من جامعة فرجينيا كومنولث بالولايات المتحدة الأمريكية سنة ٢٠٠٢م.

### الوظيفة الحالية:

- مدير إدارة التخطيط والتطوير بمعهد الإدارة العامة، عضو المجلس العلمى بالمعهد، مستشار غير متفرغ.

### الأنشطة العلمية:

- قياس العائد من الاستثمار فى التدريب: تجربة معهد الإدارة العامة، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء الدورى الحادى عشر للمسؤولين بمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية، دى - ٢٠٠٦م.

- تحديثات الإدارة فى القرن الواحد والعشرين (مراجعة ترجمة)، ٢٠٠٤م معهد الإدارة العامة، الرياض.

- اختيار القيادات الإدارية (ترجمة)، ٢٠٠٤، ٢٠٠٢م معهد الإدارة العامة، الرياض.

- مجلس التعاون الخليجى ( باللغة الإنجليزية)، مشاركة فى الموسوعة الدولية للسياسة والإدارة العامة، ١٩٩٦م.

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة ولا يجوز  
اقتباس جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعة بأية صورة دون  
موافقة كتابية من المعهد إلا فى حالات الاقتباس القصير بغرض  
النقد والتحليل، ومع وجوب ذكر المصدر.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في  
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٩ هـ

## هذا الكتاب

يُبرز مفهوماً غائباً لمعنى القيادة، ويبين أنها ليست للأشخاص الذين يحتلون مراكز في قمة الهرم داخل منظماتهم فحسب، بل هناك قيادة كامنة في كل شخص. والسؤال المطروح هو: كيف يمكن إطلاق الطاقة القيادية التي لا تزال كامنة لم تر النور؟ وبعبارة أخرى، كيف يمكن تحويل الشخص المتردد الذي لا يعتقد أن لديه المادة الخام لصنع قائد ناجح؟ والإجابة عن هذا السؤال نجدها في ثنايا الكتاب.

يركز الكتاب على نظرية الأنظمة والعلوم الجديدة والفلسفة والجانب الروحي. لذلك نجد في مادة الكتاب مزجاً بين السرد القصصي والتلميحات والإشارات التي ترجع إلى أعمال كبار الفلاسفة والعلماء والشعراء والمفكرين الإداريين عبر القرون، من أمثال أفلاطون وبلايك وماندिला. ويسوق الكتاب أمثلة تاريخية ممتدة لفهم كيف ننظر إلى العالَم وعلاقة ذلك بمفهوم القيادة.

ويضع الكتاب سبع خصائص جوهرية في القيادة، تتلخص في (١) أنه يوجد فرق واضح بين القيادة والإدارة، (٢) أن القيادة موهبة ومهارة مكتسبة (٣) أن القيادة ليست «تقليعة» جديدة، بل هي مفهوم موجود منذ القدم، (٤) أن على القائد أن يحافظ على شخصيته المستقلة، (٥) أن القيادة تحوّل العالم، (٦) أن الشخص يمارس قيادته حين يتصرف باعتباره جزءاً من كل متماسك ومترابط، (٧) أن كل شخص هو قائد وتابع في أوقات مختلفة.

كما يصنع الكتاب نموذجاً مكوناً من ثلاث مراحل ليكون دليلاً مرشداً للمرء في رحلة استكشافه لنفسه، وللعالم الذي عليه أن يعمل فيه، وللطريقة التي يمكنه بها مواجهة التحديات ضمن مجال خبرته وتجاربه.